

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



FACTORES QUE FAVORECIERON EL FORTALECIMIENTO DEL
CAPITAL SOCIAL EN LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD Y
COOPERATIVISMO: CASO COOPERATIVA AGRARIA
CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI - DISTRITO INKAWUASI,
LA CONVENCIÓN, CUSCO - PERIODO 2018 - 2020

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia
Social que presentan:

Santivañez Solano, Madeleyne Yenny

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con
mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presentan:

Lijarza Portocarrero, Mida Rocio

Asesor:

Mg. Jorge Ernesto Vargas Torres

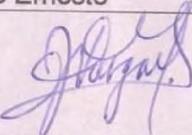
Lima, 2022

Informe de Similitud

Yo, Vargas Torres, Jorge Ernesto, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado "FACTORES QUE FAVORCIERON EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO. CASO: COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI (CAC VALLE DE INCAHUASI), DISTRITO INCAHUASI, PROVINCIA LA CONVENCION, REGION CUSCO, EN EL PERIODO 2018-2020", de las autoras Lijarza Portocarrero, Mida Rocio y Santivañez Solano, Madeleyne Yenny, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

San Miguel, 03 de marzo del 2023.

Apellidos y nombres del asesor: Vargas Torres, Jorge Ernesto	
DNI: 08148779	Firma 
ORCID: 0000-0002-2305-7734	

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3 UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA GERENCIA SOCIAL.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL	18
2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL.....	18
2.1.1 Contexto y problemática	18
2.1.2 Las Cooperativas Agrarias Cafetaleras en el Perú	19
2.1.3 Caracterización del territorio y ubicación de la CAC Valle de Incahuasi	21
2.1.4 Historia de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi	26
2.2 MARCO CONTEXTUAL NORMATIVO	31
2.2.1 Marco legal de las cooperativas en el Perú.....	31
2.2.2 Ley N° 31078 Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo del café peruano “Cafetea Perú”	33
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	35
3.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	35
3.1.1 El Cooperativismo.....	35
3.1.2 Asociatividad	36
3.1.3 Capital Social	38
3.1.4 Enfoque de Desarrollo Territorial.....	40
3.1.5 Economía solidaria	43
3.2 OTRAS INVESTIGACIONES.....	44
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
4.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	45
4.1.1 Delimitación de la muestra	46
4.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.3 VARIABLES E INDICADORES.....	49
4.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	56

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS.....	59
5.1 ASPECTOS RELEVANTES EN RELACIÓN A LAS CONDICIONES DE ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO.....	61
5.1.1 La CAC Valle de Incahuasi promueve participación activa de socios	61
5.1.2 Percepción del modelo de gestión cooperativa favorable.....	68
5.1.3 Las relaciones de confianza en la CAC Valle de Incahuasi	72
5.1.4 La comunicación es fluida y participativa en CAC Valle de Incahuasi.....	74
5.1.5 Compromiso y grado de identificación de socios de CAC Valle de Incahuasi.....	78
5.1.6 La cultura organizacional, práctica de valores y principios cooperativos	81
5.2 LIDERAZGO Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES A NIVEL SOCIO-ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL	84
5.2.1 Reconocimiento y respaldo al liderazgo de los directivos y el gerente.....	84
5.2.2 Relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas.....	89
5.2.3 Relaciones de poder en la gestión asociativa y empresarial.....	91
5.3 PROCESO DE DESARROLLO DE LA COOPERATIVA	94
5.3.1 Participación de socios en el proceso de desarrollo de la cooperativa.....	94
5.3.2 Factores que hacen sostenible a la CAC Valle de Incahuasi	99
5.3.3 Los socios perciben cambios favorables de calidad de vida como resultado de su participación en la CAC Valle de Incahuasi.....	104
5.3.4 Crecimiento empresarial y fortalecimiento de las relaciones comerciales.....	108
5.4 FACTORES QUE DETERMINARON LOGROS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE CAC VALLE DE INCAHUASI	110
5.4.1 Posicionamiento de la calidad del café, integración, ampliación de mercados internacionales.....	110
5.4.2 Tipo de capacidades desarrolladas en los socios de la CAC Valle de Incahuasi	113
5.5 ASPECTOS RELEVANTES EN PROCESO, RELACIONADOS AL MODELO DE GESTIÓN...	118
5.5.1 Fortalecer la base social, mejora continua de la calidad del café y ampliar cartera de clientes, retos y desafíos de CAC Valle de Incahuasi	118
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	124
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS	133

Dedicatoria

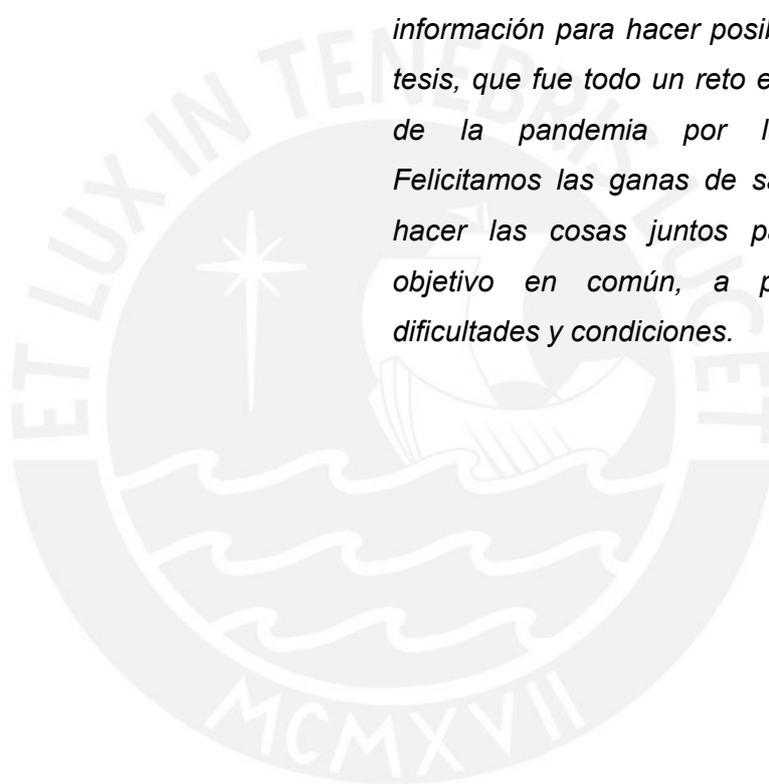
Rocío Lijarza: a mis padres Jesús y Loyola, por haberme enseñado a luchar por mis sueños y por su apoyo incondicional en cada paso.

Madeleyne Santivañez: a mi padre amado, a mis padres y aquellas personas que nos brindaron su confianza y apoyo incondicional.



Agradecimiento a

Los socios, directivos y trabajadores de la “Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi”, que brindaron todo su apoyo e información para hacer posible la presente tesis, que fue todo un reto en plena época de la pandemia por la COVID-19. Felicitamos las ganas de salir adelante y hacer las cosas juntos para lograr un objetivo en común, a pesar de las dificultades y condiciones.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada Factores que favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo: Caso Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi - distrito Inkawuasi, La Convención, Cusco - Periodo 2018 - 2020, corresponde al análisis de la experiencia organizacional y de desarrollo territorial, que tiene como principal ámbito de intervención las zonas de producción de café del distrito de Inkawasi. La organización tiene su origen en el año 1999, fundada como Asociación de Productores de Café Orgánico (APROCOSFFE), funcionando bajo esa denominación durante seis años. Posteriormente ante la necesidad de mejorar y crecer, decidieron cambiar en el año 2005 al modelo asociativo de una cooperativa con la denominación de Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, empezando su transición ante el interés e ingreso de más socios, incremento de la producción de café y expansión de nuevos mercados, lo cual se ha ido fortaleciendo con el paso de los años.

El propósito de la investigación es analizar la experiencia del modelo asociativo desarrollado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi en adelante CAC Valle de Incahuasi, la revisión de las estrategias y herramientas implementadas en la gestión, las relaciones con sus asociados y stakeholders, resultados, retos y desafíos; entendiendo que su principal finalidad es contribuir a la mejora de la calidad de vida de sus asociados, a partir de la actividad que realizan en conjunto, que es exportar café de calidad a buenos precios; para lograrlo centran su intervención en mejorar la producción del café, mejorar los ingresos económicos y satisfacer las necesidades básicas de las familias que integran la organización. Estos aspectos están directamente vinculados al análisis de las dimensiones del capital social.

El análisis de la investigación se sustenta desde el enfoque de desarrollo territorial de Albuquerque y la teoría del capital social de Kliskberg, ambos autores han sido referentes principales en el transcurso del análisis del presente estudio. Este contenido teórico ha sido contrastado con la información obtenida a partir del uso de técnicas de la metodología cualitativa que permitieron profundizar en la experiencia de la CAC Valle de Incahuasi y validar las preguntas realizadas en las entrevistas, grupos focales donde participaron los socios, gerente, trabajadores y directivos de la misma.

Desde el enfoque de desarrollo territorial identificamos a la CAC Valle de Incahuasi como un agente de transformación social dentro del territorio donde interviene, el cual

desde su creación a desplegado una serie de acciones de carácter social, económico, cultural, ambiental y de innovación que ha impactado favorablemente en la mejora de la calidad de vida de cientos de productores de café y sus familias.

Desde las dimensiones del capital social, el estudio ha permitido identificar y describir los factores que han favorecido la construcción y el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo que practica la CAC Valle de Incahuasi: la confianza que se ha construido y fortalecido en el tiempo; la ética y los valores que practican como parte de su cultura organizacional; la capacidad innata de asociarse que les permite hacer cosas juntos, asumir compromisos y deberes, participar en las diferentes actividades, propiciando resultados favorables para el desarrollo de los socios y sus familias.

Los principales hallazgos del estudio evidencian que, en la experiencia de la CAC Valle de Incahuasi, ha sido favorable el fortalecimiento del capital social y que esto se refleja en los resultados alcanzados a nivel socio-organizacional y empresarial. Se destaca el nivel de compromiso de los asociados y trabajadores para el logro de la visión y misión organizacional.

Asimismo, es importante destacar que la CAC Valle de Incahuasi es una organización que se ha sostenido en el tiempo, logrando impactar positivamente en las zonas cafetaleras donde interviene. Los pobladores se sienten orgullosos de que en su comunidad se produce uno de los mejores cafés del Perú y del mundo, esto a su vez es un llamado al desafío para otros productores de café del territorio que no son socios y también pueden mejorar la calidad de producción, haciendo más competitivo el café de la zona.

En los últimos tres años la CAC Valle de Incahuasi ha obtenido logros internacionales destacables como el reconocimiento al primer lugar en los premios de Cafés Especiales del mundo el año 2019 y productores de café con la categoría de mejor café del Perú en el concurso internacional Taza de Excelencia Perú 2020. Exportan café orgánico y diferenciado por buena calidad a mercados internacionales de Estados Unidos, Canadá, Suecia, Alemania y Arabia Saudita, han logrado mantener buenas relaciones comerciales y de confianza con sus clientes.

El modelo de asociatividad que practica la CAC Valle de Incahuasi ha incidido fuertemente en el desarrollo integral (económico, social, cultural) para el crecimiento económico y mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores socios y sus familias.

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas Agrarias Cafetaleras, cumplen un rol importante para la dinamización de la economía en los sectores menos favorecidos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de miles de familias y comunidades. En el caso específico del sector cafetalero peruano, esta forma de asociatividad no solo favorece el crecimiento económico de sus asociados, además de ello promueve el desarrollo y fortalecimiento de relaciones de confianza, capacidad de trabajo en asociatividad, principios y valores que fortalecen el capital social en su territorio.

La CAC Valle de Incahuasi, interviene en las zonas productoras de café del distrito de Inkawasi, provincia La Convención, región de Cusco y en los distritos de Anchiuay y Anco, provincia La Mar, región Ayacucho, ámbito territorial en las cuales están localizadas las fincas o unidades productivas de los asociados. Está conformado por aproximadamente 371 socios productores de café, quienes desde su rol como asociados participan activamente en los diferentes procesos de la cadena productiva, desde el cultivo, la cosecha, postcosecha, acopio y hasta la comercialización.

Estos procesos están alineados a las herramientas de gestión de la CAC Valle de Incahuasi, que tiene como principales ejes de desarrollo garantizar el fortalecimiento institucional a través de la implementación de procesos de mejora continua, incremento de ingresos y mejora de la calidad de vida de los asociados y sus familias. Se suma a esto el impacto en el desarrollo de la comunidad.

La investigación tiene como objetivo principal identificar y analizar aquellos aspectos de las prácticas asociativas y cooperativistas que han favorecido el fortalecimiento del capital social en los procesos de gestión asociativa y empresarial de la CAC Valle de Incahuasi, para lo cual se ha escogido información relevante de la experiencia como organización, con énfasis en el periodo de gestión 2018 - 2020.

Para fines del análisis de la investigación se utilizó el método cualitativo, el cual nos permitió profundizar en los aspectos que favorecieron el fortalecimiento del capital social de la CAC Valle de Incahuasi. En el proceso de recojo de información se aplicaron herramientas de carácter cualitativo como: 1. Entrevista semiestructurada, 2. Grupo focal, 3. Observación directa, 4. Revisión documentaria, 5. Historia de vida de la organización. El ordenamiento de la investigación se realizó en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se aborda el planteamiento del problema y análisis del estudio de caso, la selección del tema, justificación, ubicación de la investigación en la Gerencia Social y la definición del objetivo central y objetivos específicos de la investigación. Esta primera parte permite comprender la finalidad del estudio de caso y su relevancia en la práctica de la gestión para el sector cooperativo como modelo de asociatividad que genera capital social en un determinado territorio.

En el capítulo II, se aborda el marco contextual social, problemática de las Cooperativas en el Perú y América Latina, problemática de las Cooperativas Agrarias Cafetaleras; marco normativo de la investigación. Esta segunda parte permite profundizar en el contexto y problemática del modelo asociativo practicado por las cooperativas del sector cafetalero peruano.

En el capítulo III, se aborda el marco teórico de la investigación considerando conceptos teóricos como cooperativismo, asociatividad, capital social, gerencia social, desarrollo territorial y economía solidaria; así como la revisión y análisis de otras investigaciones afines. Esta tercera parte permite ampliar el análisis teórico y su contraste con la práctica en la gestión asociativa del modelo cooperativo a fin de identificar aquellos factores que fortalecen el capital social, como motor de desarrollo socioeconómico.

En el capítulo IV, se aborda de forma muy explícita el diseño de la investigación, se presenta la estrategia metodológica, delimitación de la muestra, forma de investigación, variables e indicadores y las técnicas e instrumentos utilizados en el recojo de información. Esta cuarta parte permite tener claridad sobre el proceso metodológico desarrollado, a fin de encontrar información relevante para el análisis de la investigación.

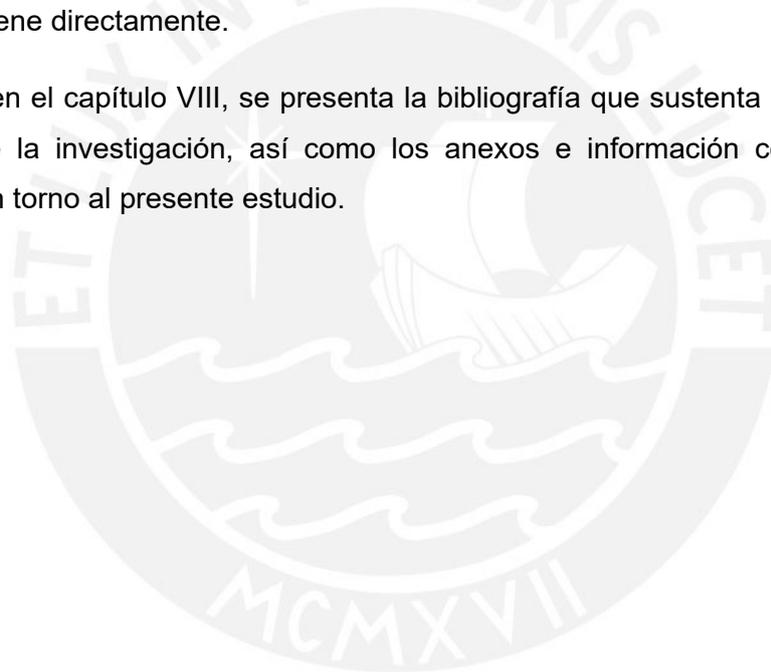
En el capítulo V, mostramos los hallazgos de la investigación, análisis e interpretación de aquellos hallazgos importantes que se desplegaron producto de la investigación. Se presenta seis hallazgos principales tales como: 1. La CAC Valle de Incahuasi cuenta con la participación activa de sus asociados en las asambleas, capacitaciones, talleres, ferias nacionales e internacionales y festividades. 2. La percepción del modelo de gestión cooperativa por parte de los asociados es favorable. 3. Las relaciones de confianza en la cooperativa se han fortalecido y consolidado gracias a la transparencia, comunicación oportuna y ventajas que ha recibido el socio. 4. El tipo de comunicación en la cooperativa es fluida y participativa. Los medios, canales e instrumentos de comunicación establecidos han permitido que los socios estén

informados sobre la gestión. 5. Alto grado de identificación de los asociados hacia la misión, visión y valores de su cooperativa. 6. La cultura organizacional está basada en la práctica de los principios y valores cooperativos, los mismos que se han fortalecido a través de lazos, costumbres y tradiciones propias de su cultura.

Esta quinta parte permitió analizar, cruzar y triangular la información recopilada en campo, a fin de validar los objetivos de la investigación.

En el capítulo VI y VII, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales a las cuales arribó la investigación, aquellas que se proponen como importantes para ser tomadas en consideración por la CAC Valle de Incahuasi, para seguir en el camino trazado, con metas claras y en la búsqueda de un mejor posicionamiento que contribuya el desarrollo económico y social de los productores cafetaleros del territorio donde interviene directamente.

Finalmente, en el capítulo VIII, se presenta la bibliografía que sustenta la base teórica y análisis de la investigación, así como los anexos e información complementaria generados en torno al presente estudio.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años se ha incrementado en un 39.9% el número de Cooperativas Agrarias en el Perú según datos del último Censo Nacional de Cooperativas del 2017¹. Existen 1,245 Cooperativas a nivel nacional, de las cuales el 90.4% pertenecen a las MYPES, el 29.7% están dentro del sector agrario. Este modelo de asociatividad genera una serie de beneficios para los asociados y sus familias a nivel técnico, productivo, económico y social, constituyéndose como una alternativa de desarrollo integral.

La aspiración de las cooperativas como organización es hacer frente a las necesidades sociales, económicas y culturales de sus asociados, mediante el desarrollo de una actividad económica específica (en el caso de CAC Valle de Incahuasi es la producción de café), que no busca solo la rentabilidad como último fin; sino también promueve el establecimiento y fortalecimiento de lazos de confianza, cooperación y de ayuda mutua para hacer frente a las necesidades comunes.

En el caso específico de la CAC Valle de Incahuasi, fundada en el año 2005, que según su estructura social es una cooperativa de usuarios que tiene por finalidad brindar servicios a sus socios; según su actividad económica está catalogada como una Cooperativa Agraria Cafetalera. Actualmente cuenta con más de 375 socios productores de café, quienes desde su rol como asociados participan activamente en los diferentes procesos de la cadena productiva, desde el cultivo, post cosecha, acopio y comercialización.

Estos procesos están alineados a las herramientas de gestión de la Cooperativa que tiene como principales ejes de desarrollo: garantizar el fortalecimiento de la gestión institucional a través de la eficiencia y eficacia en la implementación de procesos de mejora continua a nivel organizacional; mejorar la participación representativa y

¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) Y MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE) 2017 *Lima: Censo Nacional de Cooperativas 2017. Resultados. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Ministerio de Producción (PRODUCE). Consulta: 10 de diciembre de 2020.*

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/k2/censos/cooperativas>

propositiva de los asociados en la toma de decisiones, construcción de propuestas, acompañamiento y vigilancia de procesos de desarrollo y el uso de recursos; mejorar los niveles de producción, productividad y competitividad sostenible de cafés especiales y de alta calidad; mejorar la articulación comercial con los clientes y el posicionamiento de la marca Incahuasi dentro y fuera del país; mejorar los niveles de ingreso, condiciones y calidad de vida de los socios y familiares.

En consecuencia, el modelo cooperativo de la CAC Valle de Incahuasi se constituye como una oportunidad de desarrollo socio organizacional y empresarial, que beneficia a los productores de café y además promueve el desarrollo equitativo en igualdad de oportunidades de sus socios, quienes presentan necesidades similares.

El objetivo de la investigación es identificar los factores del modelo de gestión que han favorecido el fortalecimiento del capital social en la CAC Valle de Incahuasi, en función a la actividad económica que es la razón de existencia de la organización y del que se desprenden todas las actividades realizadas por los asociados en la cadena de valor del café. Para ello se recoge información de la experiencia desarrollada en el periodo de gestión 2018 - 2020. Es necesario resaltar que en marzo del 2020 inició la pandemia por la COVID-19, lo cual trajo como consecuencia la declaratoria del estado de emergencia nacional y el confinamiento obligatorio de la población al 100%. Esta situación afectó las actividades que desarrolla la Cooperativa, sin embargo, en entrevista al gerente general, declaró que los contratos de exportación se lograron mantener con los clientes compradores de café.

Se consideró necesario hacer una recopilación de información en base a la experiencia de los tres últimos años de gestión de CAC Valle de Incahuasi, para lo cual se acudió a diversas fuentes primarias y secundarias que nos permitieron hacer un análisis profundo de aquellos factores que han favorecido o limitaron el fortalecimiento del capital social, los aciertos y desaciertos en los diversos ejes de desarrollo a nivel socio organizacional y empresarial de la cooperativa.

Esto nos permitirá revalorar el trabajo que desarrollan las cooperativas agrarias cafetaleras en el país y utilizarlo como referente para que otras cooperativas puedan adoptar buenas prácticas y mecanismos positivos de esta forma asociativa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El café es uno de los principales productos de agroexportación del Perú, en el año 2020 se ha exportado un total aproximado de 4.6 millones de QQ/46Kg, a los principales destinos de Estados Unidos, Alemania y Bélgica.² Estas cifras muestran la importancia que tiene esta actividad agrícola en la dinamización de la economía del país. Según el último Censo Nacional Agropecuario 2012, un aproximado de 233 mil familias conducían 425 400 hectáreas cultivadas de café, siendo el 85% del total de caficultores pequeños productores que conducen entre 1 ha y 5 ha y solo el 30% están asociados en cooperativas.³ Según este estudio los productores de café están distribuidos en 12 principales regiones de la zona selva del norte, centro y sur del país, siendo las 5 regiones de mayor producción: San Martín, Cajamarca, Junín, Amazonas y Cusco.

Una de las cooperativas agrarias cafetaleras que durante los últimos años ha obtenido reconocimientos importantes a nivel nacional e internacional por la calidad del café que ofertan es la CAC Valle de Incahuasi, ubicada en la región Cusco. Esta organización nació como una Asociación de Productores de Café Orgánico APROCOSFFE – Incahuasi en el año 1999 y en el 2005 decidieron institucionalizarse bajo el modelo cooperativo. Esta transición se logró debido al capital social generado entre sus asociados y el interés por realizar un trabajo colectivo que los ayude a crecer a nivel familiar, organizacional, empresarial y comunitario.

La presente investigación Factores que favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo: Caso Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi - Distrito Inkawuasi, La Convención, Cusco - Periodo 2018 - 2020, se enmarca en el análisis de una experiencia de desarrollo territorial desde una mirada del campo de la Gerencia Social.

Para ello se ha establecido cinco variables de estudio: 1. Cooperativismo y asociatividad; 2. Actores (socios, directivos, gerente general y trabajadores); 3. Procesos (cadena productiva, sostenibilidad, ingresos económicos, ejercicio económico); 4. Logros; 5. Retos y desafíos. Estas variables nos permitirán identificar

² PAZ LOPEZ, Miguel
s/f *Presentación exportaciones de café peruano año 2000 al 2020. Consulta: 20 de marzo de 2021.*

³ INSTITUTO NACIONAL DE DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)
2012 *Censo Nacional Agropecuario 2012. Resultados definitivos. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Consulta: 20 de marzo de 2021.*
<https://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/resultados.pdf>

las condiciones que permitieron fortalecer el capital social de la Cooperativa a lo largo del tiempo y como este modelo de gestión hizo que se logre o no buenos resultados.

A nivel social, la forma de trabajo asociativo ha permitido tener una mirada diferente de la actividad que realizan cientos de familias dedicadas al cultivo de café que hoy integran la CAC Valle de Incahuasi, antes vista como de subsistencia, en la actualidad se refleja que muchos de los socios ven la caficultura como una oportunidad para producir cafés de mejor calidad que su organización pudo comercializar, negociar mejores precios y acceder a mercados diferenciados. Esto representa un arduo trabajo de cooperación entre los integrantes de la parte asociativa y empresarial, que se ha construido desde el año 1999 y se ha fortalecido en el tiempo, a través de la autogestión y cogestión; basada en la filosofía, principios y valores del cooperativismo, así como en las dimensiones y componentes clave del capital social a las que se refiere Kliksberg, B. (2012): Relaciones de confianza que se han establecido entre la base social, los líderes directivos y la gerencia, que ha permitido el buen funcionamiento de la organización; capacidad de trabajar juntos para lograr metas en el marco de la misión y visión de la organización; y los valores éticos como igualdad, solidaridad, equidad, ayuda mutua, armonía con el medio ambiente.

Por lo expuesto, se considera que la investigación busca brindar información relevante a cerca de la importancia de aquellos factores que favorecieron la construcción del capital social que en este caso representa la base social de la CAC Valle de Incahuasi, que a su vez se complementan con el modelo cooperativo; lo cual les ha permitido tener logros importantes como organización y a favor de sus asociados. Consideremos que fortalecer adecuadamente estos factores del capital social pueden garantizar la sostenibilidad de la asociatividad y la competitividad en los procesos de fortalecimiento de organizaciones de productores agrarios. Además, tiene relevancia como documento referencial a ser analizado o consultado para la elaboración de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo social y productivo en el rubro del café.

1.3 UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA GERENCIA SOCIAL

Consideramos que la investigación está vinculada a la gerencia social porque analiza las prácticas sociales del modelo de gestión relacionadas estrechamente al fortalecimiento del capital social en la CAC Valle de Incahuasi. Según Kliksberg, B. (2012), el capital social es el resultado de una serie de factores que se forma al interior del tejido social de una sociedad, tales como la confianza, asociatividad,

conciencia cívica y valores éticos positivos.⁴ Para el presente caso, la Cooperativa es una organización que a lo largo del tiempo ha obtenido legitimidad entre sus asociados, se ha posicionado en el territorio y ha logrado destacar a nivel nacional e internacional, contribuyendo al fortalecimiento de la economía social e inclusión social de los productores de café del distrito de Inkawasi, provincia de La Convención, región Cusco.

Consideramos que el trabajo que realiza la CAC Valle de Incahuasi ha propiciado el desarrollo del capital social, esto a su vez complementa y fortalece la práctica de los principios cooperativos. El modelo cooperativo es un modelo de gestión altamente participativo, basado en responsabilidades compartidas, los socios asumen la responsabilidad de su propio desarrollo y reconocen su valor dentro de la organización.

En este sentido, se espera que esta investigación sea un documento referencial que contribuya al análisis e identificación de aquellos aspectos del capital social presentes en la práctica social de los modelos de gestión asociativos, específicamente bajo el modelo cooperativo, que tienen como parte de su visión y misión institucional la contribución a la reducción de brechas de desigualdad social, económica y mejora de la calidad de vida en poblaciones excluidas.

El estudio de caso permitirá identificar tipos de prácticas de gerencia social y extraer lecciones completas para formular recomendaciones viables en el sector cooperativo y en los procesos de fortalecimiento organizacional para el sector agrario; por lo que se busca encontrar un conocimiento descriptivo que permitirá generar conocimientos básicos que aportarán en la eficacia de la gestión social.

La investigación se enmarca en una experiencia de desarrollo territorial, que nos permitirá visibilizar aquellos factores que posibilitaron o limitaron el proceso de asociatividad de esta organización cooperativa, impulsado por un grupo de 500 productores de café del Valle de Incahuasi, provincia de la Convención, región Cusco, que decidieron gestionar los recursos de su territorio y asociarse de manera voluntaria hace quince años bajo el modelo cooperativo, en la búsqueda de asegurar mejores

⁴ KLIKSBURG, Bernardo

2000 *El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. En capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 1era Edición. Consulta: 20 de mayo del 2020.*

condiciones de vida a sus asociados y lograr objetivos comunes, promoviendo desde entonces proceso de transformación social en su territorio.

En ese sentido la CAC Valle de Incahuasi se constituye como una agente de cambio que dinamiza el desarrollo económico local, a través de la practicas asociativas democráticas y participativas. Además, propicias relaciones interinstitucionales favorables con sus stakeholders siendo un modelo de desarrollo para otras cooperativas y organizaciones agrarias.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Analizar y describir los factores que favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo: Caso Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, distrito Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, en el periodo 2018 - 2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar y describir aspectos relevantes en relación a las condiciones de asociatividad y cooperativismo en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
- ✓ Analizar y describir el liderazgo y las relaciones interinstitucionales, en torno a la marcha de la organización en los niveles socio-organizacional y empresarial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
- ✓ Identificar y describir los aspectos relevantes en el proceso de desarrollo a nivel socio-organizacional y empresarial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
- ✓ Identificar y describir los factores que determinaron el logro de resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
- ✓ Analizar los aspectos de mejora que debe implementar la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión socio-organizacional y empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL

2.1.1 Contexto y problemática

Según el Plan Nacional del Café 2018 – 2030, la problemática principal de la caficultura a nivel país es el “Bajo nivel de competitividad y sostenibilidad social y ambiental de la cadena de valor del café peruano”⁵, según este estudio, esto se debe a las condiciones sociales y económicas en las zonas cafetaleras, una débil gobernanza e institucionalidad, bajos niveles de asociatividad y representación de los productores, desconfianza en los actores públicos y privados presentes en la cadena de valor, entre otros.

En el Perú, las unidades productivas de café están distribuidas en la zona selva, en 12 regiones principales del norte, centro y sur del país, siendo las 5 regiones principales y de mayor producción: San Martín, Cajamarca, Junín, Amazonas y Cusco. Para fines del estudio analizamos la realidad del distrito de Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco donde se encuentran ubicados los productores de café asociados a la CAC Valle de Incahuasi.

De acuerdo a la información del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Inkawasi al 2021, una de las principales actividades económicas es la caficultura, a la cual se dedican de forma empírica la mayoría de sus habitantes, a pesar de las limitadas condiciones para el desarrollo de dicha actividad. En la zona existe un deficiente sistema de integración vial, carreteras en pésimas condiciones para el transporte de sus productos, bajos niveles de empleo, poca presencia y desarrollo de las MIPYMES, no cuentan con servicios básico de luz, agua y saneamiento, la comunicación y conectividad (internet) es limitada. Altos niveles de desnutrición infantil, analfabetismo, ineficiencia e ineficacia de la gestión pública y de los programas sociales en el logro de resultados y la reducción de los niveles de pobreza y poca participación de la población en la toma de decisiones respecto al desarrollo de su distrito.

⁵ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2018 *Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 – 2030. Consulta 21 de marzo del 2021.*

<http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/handle/MINAGRI/386>

En este contexto, centramos la atención de análisis en aquellos aspectos causales de la problemática de la caficultura en el país, según Plan Nacional del Café 2018 - 2030, uno de las principales problemáticas corresponde a los bajos niveles de asociatividad de los pequeños caficultores, el documento señala lo siguiente: “El bajo nivel de asociatividad de los pequeños caficultores limita las posibilidades de desarrollar economías de escala que les permitan realizar inversiones, centralizar la postcosecha y reducir los costos de acceso a capacitación y a los servicios de apoyo que garanticen la calidad”⁶. Esto demuestra que los agricultores que no están vinculados a una organización tienen más limitaciones para ofertar a mejores precios su producto, dificultades para acceder a créditos, escasos conocimientos y limitado manejo técnico para mejorar la calidad de producción e innovación, así como de mejorar su calidad de vida.

Frente a esta problemática identificamos como alternativa y propuesta de organización sólida de productores debido a los logros importantes que han obtenido al optar por el modelo asociativo. Tal es el caso de la presente investigación que recoge y analiza información sobre el proceso asociativo de CAC Valle de Incahuasi, que se fundó como la Asociación de Productores de Café Orgánico APROCOSFFE en el año 1999 con (30) socios productores de café. A la fecha tiene 371 Socios⁷ (313 activos: 84.4% y 58 inactivos: 15.6%), agrupados en 12 comités zonales, según datos registrado en el Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021.

2.1.2 Las Cooperativas Agrarias Cafetaleras en el Perú

El cooperativismo es un movimiento que promueve la cooperación entre personas que deciden agruparse y unir esfuerzos voluntariamente para lograr objetivos en común.

Este movimiento social emerge en nuestro país a mediados del siglo XIX a través de la consolidación de las cooperativas de consumo. Al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, se inicia como una manifestación del movimiento obrero o sindical teniendo como referencia al modelo europeo, donde los obreros se unían para crear

⁶ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)
2018 *Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 – 2030. Consulta: 21 de marzo del 2021.*
<https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/386>

⁷ COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI LTDA (CAC VALLE DE INCAHUASI)
2015 *Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021. Consulta: 25 de mayo del 2029.*

una nueva realidad basada en cooperativas (producción y distribución) que fuesen más rentables que las industrias y sustituir el sistema capitalista (PRODUCE 2015: 27).⁸

Según este estudio, el Perú es el primer país en Latinoamérica en conformar la primera cooperativa en la década de 1950, desde entonces esta forma de organización empieza a surgir con fuerza, sobre todo de cooperativas de consumo, agropecuarias, de crédito y vivienda.

En relación a las Cooperativas Agrarias Cafetaleras en el Perú, según el Primer directorio nacional virtual de Cooperativas del Perú, elaborado por el Ministerio de la Producción⁹, se encuentran registradas un total de “76 Cooperativas Agrarias Cafetaleras”, siendo la Cooperativa Agraria Cafetalera San Juan del Oro Ltda., la primera en constituirse formalmente en el año 1961, se encuentra ubicada en el distrito de San Juan del Oro, provincia de Sandia, región Puno.

Se sumaron a esta otras Cooperativas similares en las principales zonas cafetaleras del norte, centro y sur del Perú, específicamente en las regiones de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Piura, San Martín; creadas por iniciativa de los productores de café que demandaban servicios especializados para mejorar la producción, elevar la productividad y promover el desarrollo de la cadena productiva, hacerlo competitivo y además tener la posibilidad de acceder a mercados internacionales y negociaciones justas por sus productos, que a su vez les permitía mejorar su calidad de vida.

Según el estudio realizado por el Ministerio de la Producción sobre la Caracterización de las Cooperativas en el Perú (2015).

“...los agricultores pertenecientes a las cooperativas agrícolas son más eficientes que los agricultores independientes. Ello va en línea con la expectativa de que las cooperativas agrícolas probablemente prefieran acceder a tecnologías productivas y proporcionar servicios de apoyo integrados (es decir, capacitaciones, información y

⁸ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

2015 *“Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015”, pp. 27. Lima. Consulta: 5 de setiembre del 2020.*

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/777-caracterizacion-e-importancia-de-las-cooperativas-en-el-peru-2015>

⁹ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

s/f *Primer directorio nacional virtual de Cooperativas del Perú. Lima. Consulta: 5 de enero del 2021.*

<https://directoriocoop.produce.gob.pe/directorio-cooperativa.php>

extensiones de vínculos). De acuerdo a los resultados, un incremento en la participación de las cooperativas agrícolas ayudaría a mejorar aún más la eficiencia entre los pequeños agricultores” (PRODUCE 2015: 18).¹⁰

El estudio también destaca las ventajas que brinda el modelo cooperativista, como, por ejemplo: “...el modelo cooperativista facilita la asociatividad de empresas y empresarios, favorece la competitividad de las unidades económicas que la componen y puede reducir las barreras de acceso al mercado” (PRODUCE 2015: 38).

Complementariamente, el Plan Nacional del Café al 2030 indica que: “...las cooperativas han sido capaces de superar limitaciones y facilitarles a sus socios el acceso a mejores mercados donde la diferenciación por calidad y sostenibilidad es compensada con mejores precios” (MINAGRI 2018: 35).¹¹ Según la información revisada, el modelo cooperativo propicia adecuadas condiciones para un empleo digno y promueve desarrollo en comunidades donde muchas veces el Estado está ausente.

Desde esta perspectiva, se entiende que las Cooperativas permite a los pequeños productores desarrollar una relación directa con el mercado internacional (exportación directa de sus productos) y la confianza con entidades financieras que brindan liquidez para realizar las campañas anuales de dicha actividad. Sin embargo, existe aún la necesidad de que el estado atienda las necesidades de este tipo de organizaciones a fin de potenciar su desarrollo y competitividad.

2.1.3 Caracterización del territorio y ubicación de la CAC Valle de Incahuasi

La Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, se encuentra ubicada en el distrito de Inkawasi, provincia de La Convención, región Cusco; ámbito territorial donde están localizadas las unidades productivas de los socios productores de café de la cooperativa.

¹⁰ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

2015 “*Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*”, pp. 18. Lima. Consulta: 5 de setiembre del 2020.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/777-caracterizacion-e-importancia-de-las-cooperativas-en-el-peru-2015>

¹¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2018 “*Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 - 2030*. Consulta 21 de marzo del 2021.

https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/plan-nacional-de-accion-del-cafe-peruano-2018---2030.html

Gráfico 1. Mapa de ubicación región Cusco



Fuente: Archivo Mapa cusco y peru.gif

Con respecto a la región Cusco, según el mapa se encuentra ubicado en la zona sur del territorio peruano y limita por el norte con los departamentos de Junín y Ucayali, por el este con Madre de Dios y Puno, por el sur-oeste con Arequipa y Apurímac y por el oeste con Ayacucho. Cusco se divide en 13 provincias: Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Cusco, Chumbivilcas, Espinar, La Convención (donde se ubica la Cooperativa Valle de Incahuasi), Paruro, Paucartambo, Quispicanchis y Urubamba; también cuenta con 112 distritos, 87 comunidades nativas y 573 comunidades campesinas dentro de su territorio (SINEACE 2018: 4).

En relación a la realidad social que enfrentan los pobladores de las principales provincias.

Cusco cuenta con 17,6% de pobreza y con 2,2% de pobreza extrema [...] las provincias de La Convención, Canchis y Espinar son las que tienen entre 0 y 30% de incidencia de pobreza, debido a que ahí se asientan los principales proyectos mineros y gasíferos de la región. Le siguen Calca, Anta, Paruro, Chumbivilcas, Canas y Quispicanchis con un

porcentaje de 30 a 50% de incidencia de pobreza. Mientras que las dos provincias que tienen más del 50% de pobreza son Paucartambo y Acomayo (SINEACE 2018: 5).¹²

Asimismo, según el documento de Caracterización de la región Cusco elaborado por el SINEACE, respecto a las principales actividades económicas de la región Cusco destacan la minería con la extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos que no solo aporta a la región, sino que estos rubros son importantes también para el país. Le sigue otros servicios como construcción, comercio y agricultura (SINEACE 2018:5).

Según el censo de población y vivienda 2007 del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), y de los informes del IDH 2003, 2007, 2010, 2011, 2012, 2015, 2017, 2017 PNUD / elaborado por la Unidad del Informe sobre Desarrollo Humano, la región Cusco tiene 0,5121 de IDH, con un ingreso familiar per cápita de 764,59. Para el caso del estudio, analizamos a la provincia de La Convención, que cuenta con 14 distritos, con un total de 160,093 habitantes con un IDH de 0.4505, con un ingreso per cápita familiar de 590.40; dentro de la cual se encuentra ubicado el distrito de Inkawasi, con 3 516 habitantes y un IDH de 0.3024. El familiar per cápita es de 0.3024; y Vilcabamba, con 14 164 habitantes y un IDH de 0.3249. El ingreso familiar per cápita es de 300.73¹³; Es principalmente en estos distritos donde se encuentran ubicados las zonas de producción de los socios de la CAC Valle de Incahuasi (INEI 2017).

Gráfico 2. Mapa de la provincia La Convención y distritos

¹² SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA (SINEACE) 2018 *Reporte de caracterización de la Región Cusco*. Lima. Consulta: 18 de julio del 2021.

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/PERFIL-CUSCO.pdf&ved=2ahUKEwj1P3ivO3xAhWPvJ4KHZwyArQQFjABegQICxAC&usg=AOvVaw1Ew-ii0P9-LOsfjuNfKP4>

¹³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) 2017 *Censo de Población y Vivienda 2007, 2017.PNUD. Elaboración: PNUD / Unidad del Informe sobre Desarrollo Humano. Perú.1/ Provincias de Lima y Callao. Informes del IDH 2003, 2007, 2010, 2011, 2012, 2015, 2017. Consulta: 18 de julio del 2021.*

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%2520pobreza/idh2019/IDH%25202019.xlsx&ved=2ahUKEwjX0fD0pe3xAhXSvZ4KHXL7BRAQFjAFegQIEhAC&usg=AOvVaw2cdcXb5WE6iFL4DjfhWPqq>



Fuente: Municipalidad Distrital de Echarati.

En relación al cultivo de café, la región Cusco cuenta con 53,850 ha de áreas cultivadas de café, con una producción promedio de 30,381 T de cosecha según información del Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 - 2030 (MINAGRI 2018: 26 - 27).¹⁴ Las principales zonas de producción se encuentran en los distritos de Inkawasi, Santa Teresa, Quellouno, Echarati, Ocobamba, Maranura, Santa Teresa, Santa Ana, Megantoni, en la provincia de La Convención.

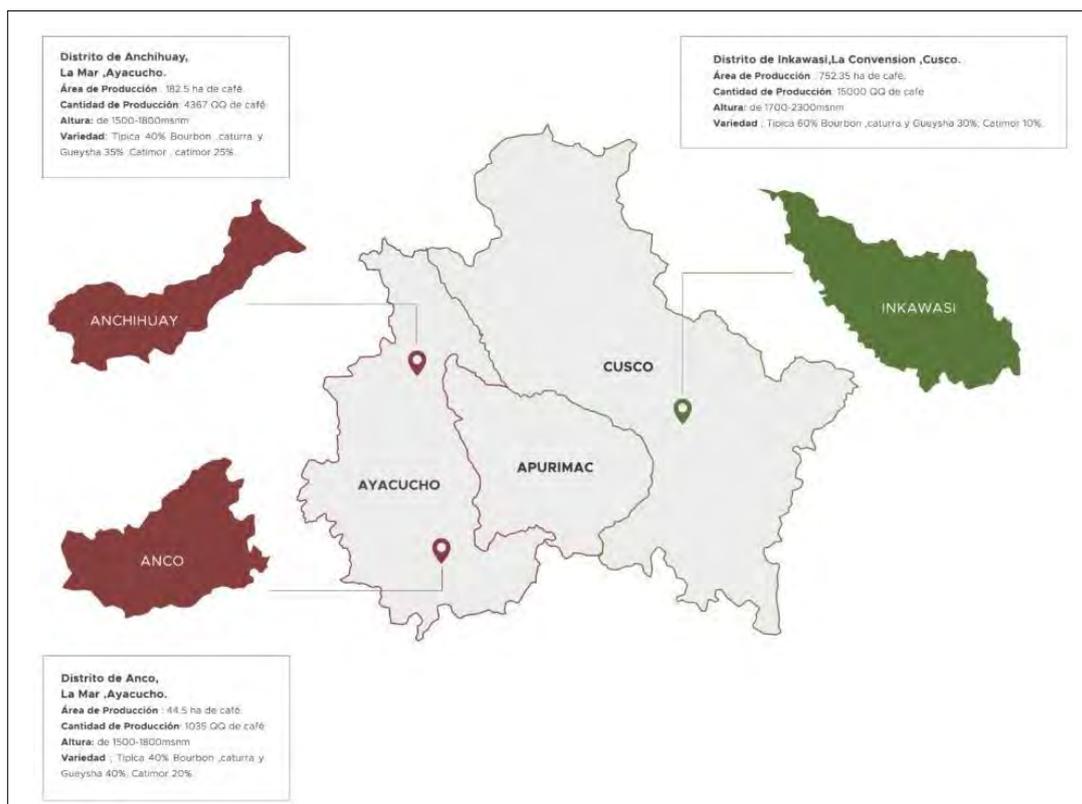
La Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, interviene geográficamente en las zonas de producción de café del distrito de Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, entre (1600 y 2400 msnm). Sin embargo, según registros públicos la oficina principal donde opera administrativamente se encuentra en la Av. San Antonio N° 418 Salinas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac; estratégicamente ubicada

¹⁴ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI) 2018. "Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 – 2030, pp. 26-27. Lima. Consulta: 21 de marzo del 2021. https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/plan-nacional-de-accion-del-cafe-peruano-2018---2030.html

por la facilidad de acceso vial, comunicación y conectividad, siendo mucho más accesible y centralizado para los asociados, directivos y trabajadores.

Debido al servicio de calidad que brinda y ante la necesidad de los productores de café de distritos vecinos, han ampliado su base social hacia otros territorios como los distritos de Anchiuay y Anco, pertenecientes a la provincia de La Mar, región Ayacucho; en donde también tienen socios productores de café.

Gráfico 3. Ámbito de intervención CAC Valle de Incahuasi



Fuente: Página Web Incahuasi <https://www.cacincahuasi.com/ubicacion>

Para facilitar la organización, la comunicación con sus asociados y propiciar el fortalecimiento de la base social a través de diferentes actividades que promueve la cooperativa, los socios se encuentran agrupados en 12 comités zonales, según la ubicación geográfica de la comunidad a la cual pertenecen, siendo estos los comités zonales: Pacaypata, San Fernando, Erapata, Apaylla, Cedrobamba, Pacaybamba, Amaybamba, Hatumpampa, Acconcharcas, Lucmahuaycco, Naranjal, Buena Gana (VRAEM).

2.1.4 Historia de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi

La CAC Valle de Incahuasi, fue creada el 21 de enero de 2005, con la participación de 148 socios, que anteriormente estaban agrupados en la Asociación de Productores de Café Orgánico San Fernando “APROCOSFFE” desde el año 1999 con 30 productores de café de las zonas cafetaleras de San Fernando y Pacaypata. Esta transición se dio con el objetivo de mejorar e incrementar el volumen de acopio de café y acceder al mercado internacional con precios diferenciados, debido a los bajos precios que ofrecían los intermediarios en la zona. En el año 2000 logran obtener la certificación orgánica y a partir de ello lograr realizar las primeras exportaciones y comercialización, con el apoyo de la CAC La Florida y SOS Faim de Bélgica.

El año 2007 lograron la certificación FAIR TRADE (Comercio Justo), es a partir de aquella fecha que inician la alianza comercial con uno de sus clientes más importantes de Alemania, la empresa HACOFFCO realizando su primera venta directa al exterior.

En el año 2014 la CAC Valle Incahuasi concreta más ventas de cafés especiales de buena calidad al mercado de Estados Unidos. Participaron en diversos concursos nacionales e internacionales de café, así como en fondos concursables que les permitió hacerse más conocidos y competitivos. Durante los últimos años lograron obtener importantes reconocimientos y premios por la alta calidad del café que producen sus socios. Tienen a la fecha clientes en Suecia, Canadá y en el continente asiático.

Gráfico 4. Línea del tiempo y logros de la CAC Valle de Incahuasi



Fuente: Elaboración propia

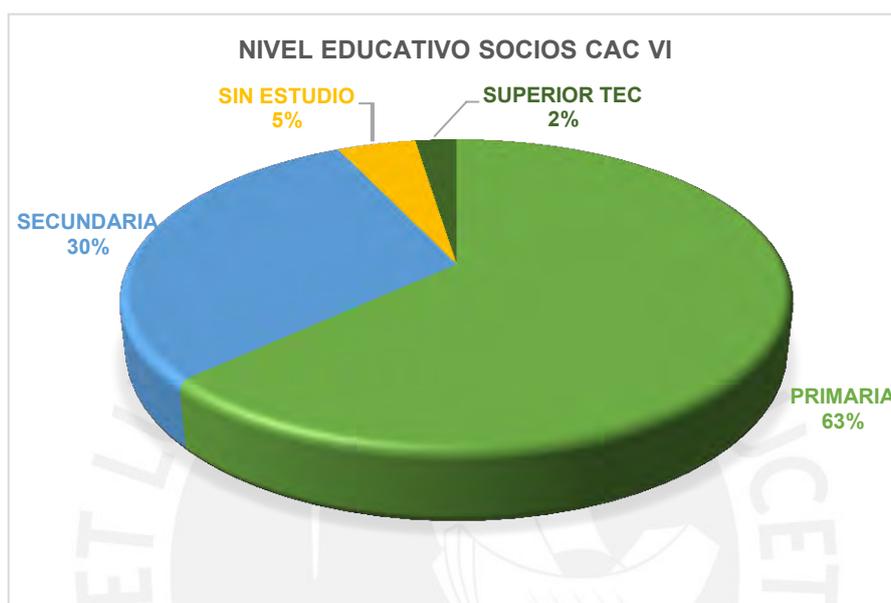
La CAC Valle de Incahuasi, cuenta con 371 socios (313 activos y 58 inactivos: 15.6%) hasta el año 2018. Según entrevista al gerente es un número que varía año en año en similar rango debido a que algunos socios deciden renunciar y otros nuevos solicitan su ingreso como socios. Se considera como socios activos a aquellos que cumplen con los requisitos mínimos de asociatividad establecidos por el estatuto y los reglamentos de asociados. Estos requisitos están relacionados con ser propietarios de una parcela agrícola de café que esté centro del ámbito donde interviene la Cooperativa, no pertenecer a otra cooperativa que realice similar actividad, no tener fines contrarios o competencia económica con la cooperativa, no tener antecedentes penales, tener solvencia moral dentro de la comunidad a la que pertenece, tener vocación de solidaridad y actitud cooperativista, así como un informe favorable del comité zonal al que pertenecerá. Este informe debe ser presentado, revisado y aprobado por el Consejo de Administración de la Cooperativa. Una vez aprobada su solicitud debe presentar los documentos que acrediten el cumplimiento de los requisitos y realizar el pago de la aportación económica establecida al capital social.

Según el Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021, el 84% socios son varones, el 16% de asociados son mujeres, lo cual muestra claramente que aun el dominio o la dirección de la tierra lo tienen en mayor porcentaje los varones. La edad de los socios oscila entre 25 a 70 años, siendo de 31 a 50 años el rango de edad en el cual se encuentran la mayoría de los asociados.

Respecto al nivel educativo de los asociados de la CAC Valle de Incahuasi, más de la mitad, es decir el 63% solo cuenta con estudios básicos de nivel primaria, el 30% de

asociados cuenta con estudios secundarios, en muchos casos incompleto, el 2% cuenta con estudios superiores de nivel técnico y el 5% no ha realizado ningún tipo de estudios. Datos extraídos del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2021 de la CAC Valle de Incahuasi.¹⁵ Estas cifras se muestran a continuación en el siguiente gráfico que presenta la situación del nivel educativo de los productores de café en dicha zona.

Gráfico 5. Nivel educativo de socios



Fuente: Elaboración propia

Los socios de la CAC Valle de Incahuasi participan activamente en los diferentes procesos de la cadena productiva del café, desde el cultivo, manejo agronómico, cosecha y postcosecha, hasta la entrega del producto a su cooperativa. Para facilitar la organización, comunicación y fortalecimiento de la base social, los socios se encuentran agrupados en 12 comités zonales según el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Sub comités y ubicación de socios

N°	Sub Comité	Hás Cultivadas	Distrito
1	Pacaypata	66.50	Incahuasi
2	San Fernando	97.00	Incahuasi
3	Erapata	69.75	Incahuasi

¹⁵ COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI LTDA (CAC VALLE DE INCAHUASI) 2015 *Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021. Consulta: 10 de diciembre del 2021.*

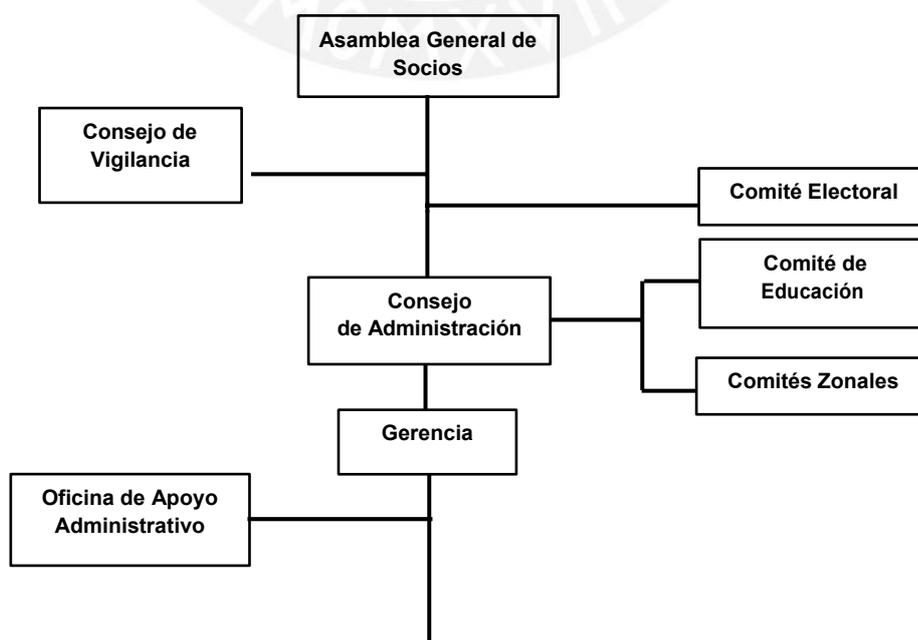
4	Apaylla	68.25	Inkahuasi
5	Cedrobamba	21.50	Inkahuasi
6	Pacaybamba	100.25	Inkahuasi
7	Amaybamba	146.25	Inkahuasi
8	Hatumpampa	20.00	Inkahuasi
9	Acconcharcas	99.50	Inkahuasi
10	Lucmahuaycco	42.15	Inkahuasi
11	Naranjal	9.00	Inkahuasi
12	Buena Gana (VRAEM)	84.25	Ayacucho

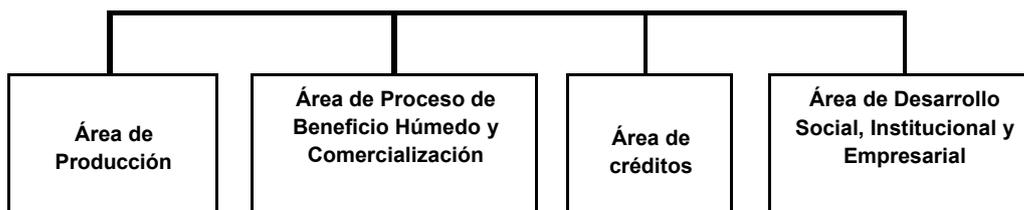
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-2021 de la CAC Valle de Incahuasi

Los productores de los 12 comités zonales cuentan con los mismos derechos, deberes, servicios y atención de necesidades por parte de la CAC Valle de Incahuasi.

La estructura organizacional de la cooperativa tiene un brazo asociativo y un brazo empresarial, donde la máxima autoridad es la asamblea general de socios, esto se rige según el estatuto de la organización que se enmarca en la Ley General de Cooperativas, la cual fue aprobada por Decreto Legislativo Nro. 085 del año 1981, su Texto Único Ordenado fue aprobado por el D.S. 074-90-TR, esta hace referencia a la estructura orgánica y funcional, siendo la siguiente.

Gráfico 6. Organigrama de la CAC Valle de Incahuasi.



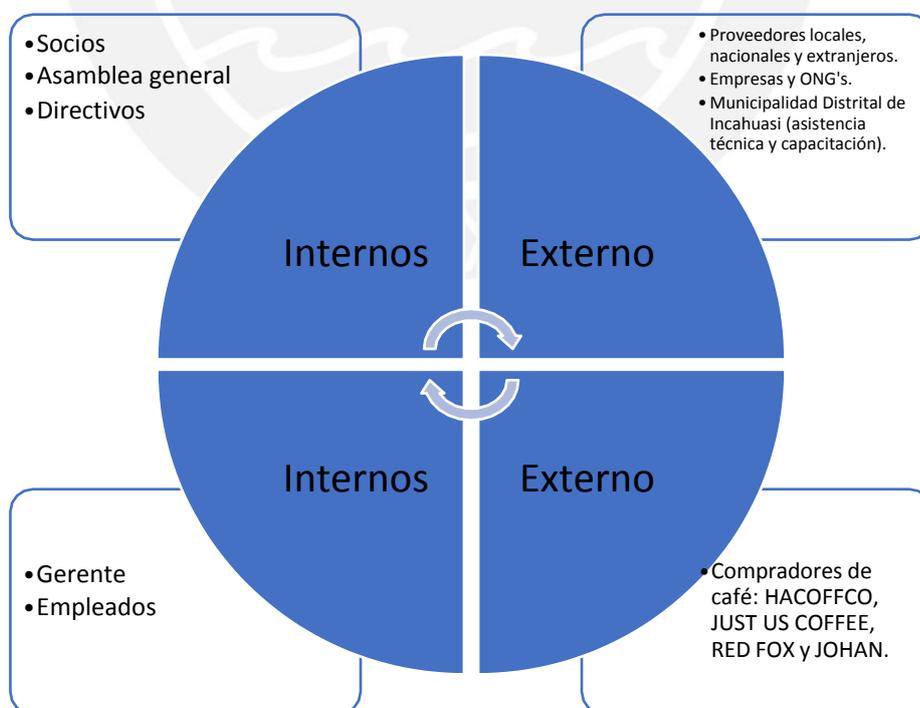


Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-2021 de la CAC Valle de Incahuasi

El organigrama institucional permite ver de forma clara como está estructurada la cooperativa a nivel interno, las relaciones entre las áreas y funciones que desempeña cada integrante. De acuerdo a la Ley General de Cooperativas, la CAC Valle de Incahuasi por su estructura social, está considerada como una Cooperativa de Usuarios al tener como objetivo ser una fuente de servicios para sus asociados, según su estructura económica, se constituye como una Cooperativa Agraria Cafetalera.

La CAC Valle de Incahuasi, tiene como principales actores involucrados a instituciones públicas y privadas. A continuación, presentamos a los principales grupos con los que se interrelaciona a nivel interno y externo:

Gráfico 7. Stakeholders de la CAC Valle de Incahuasi



Fuente: PEI 2015-2021 y durante entrevistas realizada al gerente.

A nivel interno, se encuentran los socios de la cooperativa y sus familias quienes representan la base social de la organización; la asamblea general que está conformada por los socios reunidos en asambleas establecidas según el estatuto, a fin de aprobar o desaprobar las decisiones importantes para la marcha de la organización; los directivos son los líderes representantes de la organización, elegidos por la asamblea general de elecciones, para representarlos la dirección y gobernanza de la organización; el gerente general y trabajadores, representan al equipo técnico de la organización, son quienes planifican y ejecutan las estrategias para la buena marcha de la organización, para el logro de las metas, misión y visión de la organización.

A nivel externos, se encuentran los proveedores locales, nacionales, regionales y externos. Cuentan con aliados estratégicos como la Municipalidad Distrital de Incahuasi, Sierra y Selva Exportadora, Promperú, PNIA, PROCOMPITE, Agroideas, DEVIDA, PROVRAEM, todos ellos contribuyen al fortalecimiento de producción, promoción y difusión de la caficultura.

En relación a las empresas extranjeras más relevantes que compran el café de los socios de la cooperativa, son Johan and Nyström, Just Us, Red Fox Coffee Merchants, Hacofoo, Firma Rewe de Alemania, Tostaduría Culture Coffee; quienes además de comprar los lotes de café, también desarrollan proyectos y actividades sociales con la Cooperativa, para incrementar y mejorar la calidad del café, así como el trabajo con las mujeres socias, esposas de socios y jóvenes hijos de socios.

Para el financiamiento de sus operaciones y campaña de acopio, la CAC Valle de Incahuasi cuentan con créditos de instituciones financieras como Fogal que realiza operaciones de préstamos y garantías directas, SOS Faim, CIDERURAL.

2.2 MARCO CONTEXTUAL NORMATIVO

2.2.1 Marco legal de las cooperativas en el Perú

Para la elaboración de la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes normativas legales existentes, relacionadas a las cooperativas en el Perú, que se refieren principalmente a sus características, funcionamiento, naturaleza y promoción:

Ley N° 29683, que precisa los alcances de los artículos 2 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas, aprobado según Decreto Supremo N° 074-90-TR; donde señala que las cooperativas por su naturaleza, realizan actos cooperativos con sus socios en cumplimiento a su objetivo social, los mismos que son sin fines de lucro. Por lo tanto, las Cooperativas están inafectas al pago de Impuesto General a las Ventas (IGV) por las operaciones que realicen con sus socios (Congreso de la República 1964: 1).¹⁶

Esto está relacionado con la naturaleza jurídica de constitución de una organización cooperativa, la cual está basada en una especie de convenio social, que se sustenta en los valores éticos, de solidaridad y ayuda mutua efectuada internamente entre la cooperativa y los socios que la integran, en cumplimiento de su objeto común.

Asimismo, para fines de la investigación se utilizó la siguiente definición de cooperativa que ayuda a entender lo que representa, su importancia y su finalidad como organización.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad. Otras definiciones sobre cooperativas refieren a una asociación sin fines de lucro en la cual los trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente aportantes y gestores de la empresa. Es creada con el objeto de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Ministerio de la Producción 2010: 14).¹⁷

Otro importante marco normativo que hemos considerado es referente al ente rector a quien el estado peruano ha otorgado la competencia como promotor e impulsor de las cooperativas, según Ley N° 2927, Ley que establece que el Ministerio de la

¹⁶ CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1964 Ley N° 29683. "Ley que precisa los alcances de los artículos 2 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas (acto cooperativo). Decreto Supremo N° 074-90-TR / Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas". Lima, 14 de octubre de 2010. Consulta: 10 de junio del 2020.

<https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/Ley-29683.pdf>

¹⁷ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2010 Las Cooperativas en el Perú Estadísticas económicas y financieras [Informe]. Lima. Consulta: 8 de agosto del 2021.

<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>

Producción es el sector competente, para propiciar la promoción y desarrollo de cooperativas en el país. Dicha ley fue publicada el 21 de octubre de 2008 con la finalidad de que el Ministerio de la Producción pueda formular, aprobar y ejecutar las políticas de alcance nacional para el fomento y promoción de las cooperativas como empresas que promueven el desarrollo económico y social (Congreso de la República 2008: 1).¹⁸

2.2.2 Ley N° 31078 Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo del café peruano “Cafetea Perú”

Consideramos importante incluir esta normativa en el estudio porque está orientado a difundir el consumo interno del café, producido por productores de diferentes regiones del país y es importante que sea reconocido a nivel nacional e internacional.

La Ley 31078, “Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo del café peruano - Cafetea Perú”, tiene el objetivo impulsar la cultura de consumo interno y externo del café peruano, esto involucra la elaboración y actualización del padrón de productores agrarios cafetaleros de la zona norte, centro y sur del país; lo cual permitirá tener una base de datos actualizada de los caficultores. Asimismo, busca fortalecer la promoción y difusión de la marca del café de calidad en diferentes sectores: turismo, agroindustria, exportación. Esto permitirá contribuir al desarrollo económico del sector café, revalorando la labor y esfuerzo que realizan los caficultores para producir cafés de buena calidad (Congreso de la República 2020: 1).¹⁹

Asimismo, es importante resaltar también que esta ley y las antes mencionadas en la investigación, tienen relación con el Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café) 2019 - 2030.

El Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café). ha sido elaborado en el marco del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MINAGRI (2015b). Mediante el

¹⁸ CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2008 Ley N°29271. “Ley que establece que el Ministerio de la Producción es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de Cooperativas, transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa”, publicada el 21 de octubre de 2008. Lima, 14 de diciembre de 1964. Consulta: 12 de agosto del 2020.

<https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/Ley-29271.pdf>

¹⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2020 Ley N° 31078. “Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo del café peruano - Cafetea Perú” Lima, 27 de noviembre de 2020. Consulta: 15 de agosto del 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-difunde-e-incentiva-el-consumo-del-cafe-pe-ley-n-31078-1907435-1/>

PESEM se implementa la Política Nacional Agraria, enmarcada en las prioridades de la política general de gobierno al 2021 que incluye cinco ejes y lineamientos prioritarios de gestión, en particular el eje (iii) Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible. Estos buscan alcanzar una visión de desarrollo del Perú al 2030, alineada a la agenda internacional de Desarrollo Sostenible aprobada en setiembre de 2015 en la Asamblea General de las Naciones Unidas (MINAGRI 2018: 16 - 17).²⁰ Este plan busca a su vez articular con otros sectores involucrados en la cadena de valor del café.



²⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2018 *"Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018 - 2030. Consulta 8 de julio del 2021.*

https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/plan-nacional-de-accion-del-cafe-peruano-2018---2030.html

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1.1 El Cooperativismo

Para entender lo que representa una organización desde el modelo cooperativo, es preciso definir de forma clara el concepto de cooperativismo: "Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada" (ACI 2017: 1).²¹

El cooperativismo tuvo sus inicios en Inglaterra, en años 1844, creado por 28 artesanos trabajadores de una fábrica de algodón en la localidad de Rochdale. Cuenta la historia que estas personas decidieron unirse voluntariamente para fundar la primera empresa cooperativa, con el nombre de Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Por ello son considerados hasta la actualidad como pioneros del movimiento cooperativo en el mundo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el cooperativismo está basado en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia. Se rigen por siete principios cooperativos que son directrices mediante los cuales se ponen en práctica los valores, los cuales son: Membresía abierta y voluntaria; Gestión democrática de los miembros; Participación económica; Autonomía e independencia; Educación, formación e información; Cooperación entre cooperativas; Compromiso con la comunidad. Son organizaciones con características específicas y cuentan con una gestión compartida, según los principios de responsabilidad social. (ACI 2017: 1).

El concepto de cooperativismo permite entender cómo se originan y rigen todas las organizaciones de similar naturaleza en el mundo, el por qué y para qué son constituidas, la forma de como permite a muchas personas acceder a mejores oportunidades económicas y sociales.

²¹ ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI)
Alianza Cooperativa Internacional: ACI. Consulta: 25 de noviembre de 2019.
<https://www.ica.coop/es>

En cada país rigen normativas diferentes que regulan el funcionamiento de las Cooperativas. En el Perú según Ley N° 29683, Ley General de Cooperativas, estipula que las cooperativas se deben constituir sin fines de lucro y promover la ayuda mutua de sus asociados. Las Cooperativas en se pueden clasificar en dos: por su estructura en cooperativas de usuarios y cooperativas de trabajadores; y por su actividad económica (Congreso de la República 1964: 1).²²

Existen 19 tipos de cooperativas, entre ellas específicamente las Cooperativas Agrarias Cafetaleras, que son organizaciones de pequeños productores de café que se unen bajo el modelo asociativo, con fines de desarrollar el cultivo del café y de toda la cadena de valor, la cual es gestionada y administrada de forma democrática por quienes lo conforman y está alineado a las normas establecidas y promovidas por entes gubernamentales y no gubernamentales de carácter nacional e internacional.

3.1.2 Asociatividad

La asociatividad se presenta como una forma organizativa que cuenta con herramientas que permite que las personas, organizaciones o empresas sumen esfuerzos, iniciativas y recursos orientados al logro de objetivos e intereses en común.

La asociatividad supone un mayor involucramiento y compromiso por parte de los miembros, lo que permite a la organización el contar con el despliegue de las energías requeridas para sus operaciones; compromiso que en su origen pudiera revestir aspectos instrumentales, de sociabilidad, como de expresividad simbólica, según sea el sentido o los fines de la asociación. En este sentido, la asociatividad puede ser incorporada como una potencialidad, un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo, con mayor o menor grado de formalización (estructura, roles, etc.) y en los cuales existe una voluntad manifiesta de asociarse para realizar una actividad, que la mera individualidad no podría desarrollar” (Para Aguirre, A. y Pinto, M. 2006).²³ Para aclarar el punto, se entiende que la

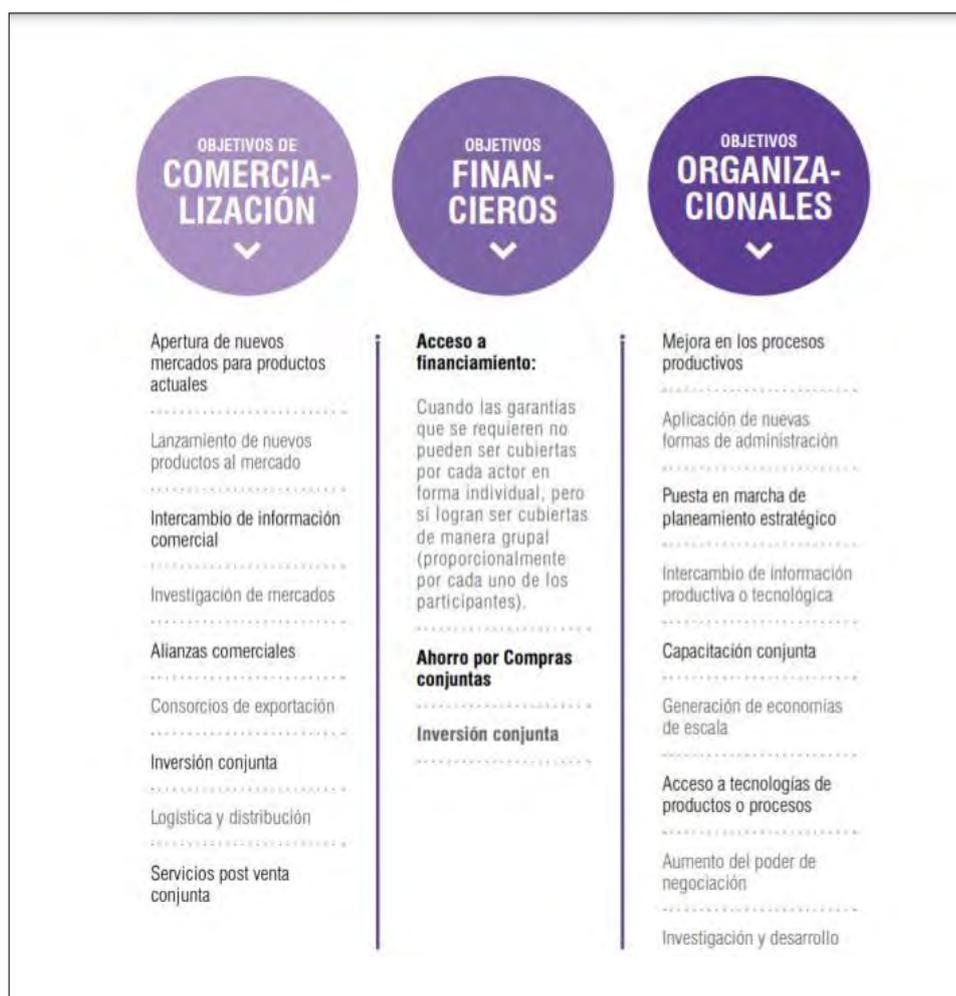
²² CONGRESO DE LA REPÚBLICA
1964 Ley N° 29683. “Ley que precisa los alcances de los artículos 2 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas (acto cooperativo). Decreto Supremo N° 074-90-TR / Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas”. Lima, 14 de octubre de 2010. Consulta: 20 de noviembre de 2029.
<https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/Ley-29683.pdf>

²³ AGUIRRE, A. y PINTO, M.
2006 Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. Revista Madrid. Consulta: 15 de mayo del 2020.

asociatividad busca potenciar el desarrollo empresarial y competitivo de una organización en el marco de los objetivos por los que fue creado.

A nivel del sector agrario, la asociatividad busca incrementar el poder de negociación de las organizaciones y empresas exportadoras frente a los competidores más grandes, elevar la calidad del producto, ampliar el acceso a tecnologías, financiamiento, aumentar la rentabilidad, reducir costos, acceso a nuevos conocimientos y capacitación a los asociados.

Gráfico 8. Objetivos de la asociatividad



Fuente: Guía Asociatividad para El Comercio Exterior, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR 2013

En el Perú, una de las formas más conocidas de asociatividad para el sector cafetalero son las Cooperativas Agrarias Cafetaleras, que surgen a fines del siglo XIX y segunda década del siglo XX, las cuales a la fecha rigen su estructura organizativa bajo Ley N°

29683, Ley General de Cooperativas. Otra forma asociativa muy practicada son las Asociaciones de Productores sin fines de lucro.

En el caso de la CAC Valle de Incahuasi, iniciaron su proceso asociativo organizándose bajo el modelo de una asociación con la denominación de Asociación de Productores de Café Orgánico San Fernando – APROCOSFFE. Posteriormente ante la necesidad de crecimiento y expansión, decidieron realizar su transición y cambio definitivo al modelo cooperativo con la denominación de Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, nombre que llevan hasta la actualidad y con el cual se vienen posicionando en los últimos años como una organización sólida, reconocidos por producir cafés de alta calidad.

En relación a las ventajas de una cooperativa el Ministerio de la Producción refiere que: “El sector cooperativo se diferencia de otras organizaciones en relación a que la propiedad es compartida entre los socios y gestionada por los mismos de forma igualitaria. Y de acuerdo al principio de responsabilidad social, las cooperativas son un fenómeno global presente en cada región y continente. Opera sin distinción entre las diversas economías de países industrializados, emergentes y en vías de desarrollo” (PRODUCE 2015: 37).²⁴

Las principales ventajas de las cooperativas según el documento citado, está relacionado con su participación en las políticas de gobierno a modo de estrategia de reducción de la pobreza, contribuyen a una distribución de ingreso más equitativa, generación de empleo directo. Las principales limitaciones están relacionadas a la falta de activos por una escasa capitalización, limitado conocimiento tecnológico, falta de estrategias de innovación, limitado y débil acceso a créditos, marco jurídico desfasado, entre otros. (PRODUCE 2015: 37 - 38). Esto influye en la gestión de una cooperativa, en el éxito o fracaso que puede lograr.

3.1.3 Capital Social

²⁴ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

2015 “Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015”. Lima. Consulta: 5 de setiembre del 2020.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/777-caracterizacion-e-importancia-de-las-cooperativas-en-el-peru-2015>

Según los principales teóricos que han realizado diversos estudios a cerca de capital social y desde una mirada del campo de gerencia social, el capital social empieza por ver a las personas como seres que se relacionan dentro de una sociedad, basado en los patrones culturales que practican, normas, costumbres, patrones y vivencias que ponen en práctica al momento de interactuar.

El capital social Según Robert Putman (1994), precursor del análisis del capital social, considera que Lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y nivel de asociatividad que la caracteriza. Estos elementos son evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad. La confianza, por ejemplo, actúa como un ahorrador de conflictos potenciales limitando el pleitismo. Las actitudes positivas en materia de comportamiento cívico, que van desde cuidar los espacios públicos al pago de los impuestos, contribuyen al bienestar general. La existencia de altos niveles de asociacionismo indica que es una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, sinergias de todo orden a su interior (REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA 1999: 21 - 22).²⁵

Es importante resaltar que por esta razón en la investigación se analizan estos aspectos del capital social a fin de analizar los factores que favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad de la CAC Valle de Incahuasi.

En la medida, el capital social permite altos niveles de asociacionismo: “El capital social es este conjunto de elementos como recursos humanos, conocimiento, información, patentes, razón social posicionada, salario espiritual, patrimonio organizacional y empresarial, reconocimientos y referencias públicas; este conjunto de factores juega un papel importante en el desarrollo de un territorio, capaz de lograr estabilidad económica, social, política y por lo tanto eleva la calidad de vida de las personas. Por ello es importante que el capital social sea registrado y medible en cuanto a resultados a través de un instrumento denominado Balance Social” (Putman, R. 1994).

²⁵ REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA
1999 *El rol de capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. Venezuela, 1999, Año 4, Vol. N° 9, pp. 21-22. Consulta: 25 de noviembre, 2019.*
<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/8942/8932>

Varios teóricos coinciden al afirmar que fortalecer del capital social desprende como consecuencia la capacidad de asociatividad, la participación, el hacer cosas en conjunto, en organizaciones colectivas que los beneficia individual y grupalmente.

En relación a este tema, es preciso mencionar también la opinión de otro autor: “El capital social comprende diversos factores, entre los que se destacan el clima de confianza social, el grado de asociacionismo, la conciencia cívica y los valores culturales entendidos en un sentido amplio. Todos ellos inciden directa e indirectamente, según lo prueba la evidencia empírica, en el desempeño económico y político de los países” (Kliksberg, Bernardo 2000).²⁶ Sustenta que el capital social tiene cuatro dimensiones clave.

Estas dimensiones clave son: la confianza como la capacidad para generar fuertes lazos de confianza dentro de un grupo de personas; la capacidad de cooperar para hacer cosas juntos, asociarse, formar cooperativas, economías sociales; conciencia cívica por el bien público; y práctica de valores éticos. Estos son componentes clave para el desarrollo de una sociedad y se construyen desde la calidad personal y familiar, así como desde la educación.

En este sentido, el capital social tiene como variables el reconocimiento, la valoración y confianza entre los procesos organizativos y de gestión colectiva que impulsan el desarrollo local, la eficiencia, el trabajo colaborativo y la asociatividad. Es así que se torna muy importante en el análisis de esta investigación, pues facilitará el analizar su influencia en los procesos de asociatividad de la CAC Valle de Incahuasi basada en el modelo y enfoque cooperativo.

3.1.4 Enfoque de Desarrollo Territorial

El enfoque de desarrollo territorial es una forma de pensar el desarrollo incorporando una visión “desde abajo” con la participación de las personas desde sus diferentes ámbitos geográficos. Para entender mejor el concepto, es importante considerar las necesidades específicas de cada territorio.

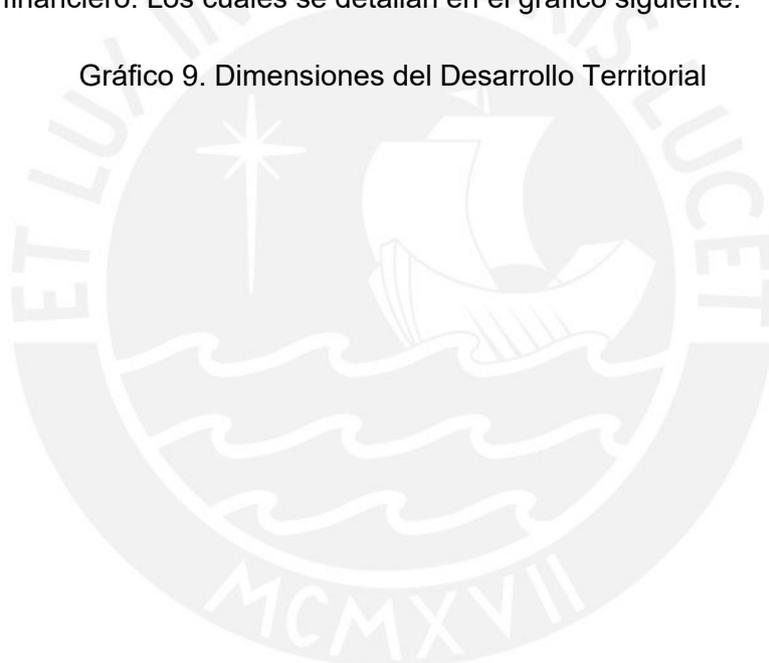
²⁶ KLIKSBERG, BERNARDO.

2000 *“El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo”, en Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fecha de consulta: 2 de mayo, 2020.*

El Desarrollo Territorial es: “Una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general” (ALBURQUERQUE F. Y PÉREZ S. 2013: 1)²⁷. Al respecto, ambos autores resaltan el desarrollo de capacidades, innovación, investigación como estrategias para impulsar el desarrollo territorial.

En este sentido, se entiende que este enfoque busca integrar las diferentes dimensiones del desarrollo, tales como: desarrollo social y humano; desarrollo institucional, político y cultural; desarrollo ambiental y desarrollo económico, tecnológico y financiero. Los cuales se detallan en el gráfico siguiente:

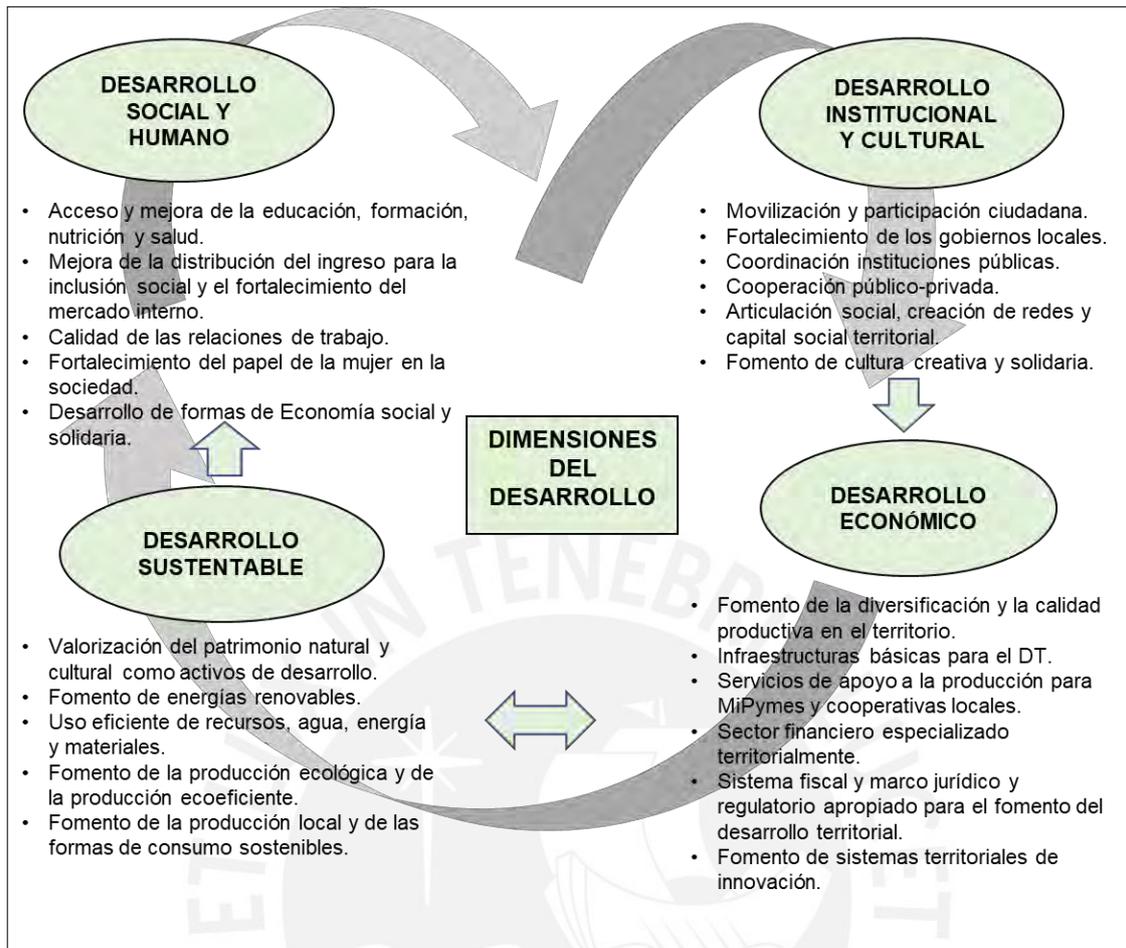
Gráfico 9. Dimensiones del Desarrollo Territorial



²⁷ ALBURQUERQUE F. Y PÉREZ S.

2013 *El Desarrollo Territorial: enfoque, contenido y políticas. Consulta: 25 de noviembre de 2019.*

<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>



Fuente: Albuquerque F. (2015)

Estas dimensiones se muestran como alternativa al modelo tradicional de desarrollo que por lo general prioriza aspectos económicos y miden el progreso de un país en términos cuantitativos. Por otro lado, el valor agregado del enfoque de desarrollo territorial es propiciar oportunidades a nivel local, mirando las potencialidades de cada territorio en el aspecto cultural, ambiental, social, económico y productivo. Además, involucra la participación, articulación, concertación de iniciativas y estrategias de desarrollo promovidos por los actores del territorio (instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil).

Para complementar la información, es importante tener en cuenta el siguiente concepto: “La teoría del desarrollo endógeno y los modelos de crecimiento endógeno aceptan que existen diferentes sendas de crecimiento de las economías en función de los recursos disponibles y de la capacidad de ahorro e inversión, que los rendimientos de los factores pueden ser crecientes, que el progreso tecnológico es endógeno en los procesos de crecimiento y que existe un espacio para las políticas de desarrollo

industrial y regional” (Vázquez Barquero A. 2008).²⁸ Esto se refiere a utilizar el potencial de la comunidad para impulsar procesos de desarrollo.

Para fines de la investigación, se aborda el enfoque de desarrollo territorial a fin de analizar estas dimensiones desde la experiencia de la CAC Valle de Incahuasi a lo largo de su intervención en el territorio.

3.1.5 Economía solidaria

La economía solidaria busca relacionar el espíritu de colaboración y cooperación con las poblaciones en situaciones de desventaja social y económica. Tiene como propósito principal generar procesos de desarrollo sostenible, empoderamiento económico y social; asimismo busca superar prácticas asistencialistas.

Según el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO (2008): La Economía Social Solidaria (Ecosol), se presenta como una economía asociativa, esto es donde sus participantes, tanto productores como consumidores, se asocian para satisfacerse unos a otros, hecho que supone una relación diferente a la de la producción por contrato, orientada por el afán de maximizar la ganancia. Mientras en la economía capitalista se produce para ganar, el objetivo de la producción social y solidaria es la satisfacción de necesidades (CLACSO 2008: 4).²⁹ La economía solidaria promueve la cooperación, asociatividad y autogestión; revalorando al ser humano como sujeto de derecho brindándole una forma de producción y distribución de la riqueza más equitativa y justa.

Esta práctica económica es lo que se analiza en CAC Valle de Incahuasi, a través de sus dimensiones social, económica y de procesos, que la posicionan como un ente de desarrollo y transformación social gestionado bajo el modelo cooperativo.

²⁸ VÁZQUEZ BARQUERO, ANTONIO
2007 *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, (11), 183-210. ISSN: 1695 – 7253. Consulta: 13 de diciembre de 2020.

²⁹ CONSEJO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS SOCIALES [CLACSO]
2008 *Economía Social y Solidaria*. Consulta: 25 de noviembre de 2019.
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Costa_Rica/dei/20120710101354/economia.pdf

3.2 OTRAS INVESTIGACIONES

Para efectos de soporte en la investigación se consideró la consulta y revisión de estudios relacionados a las cooperativas en el Perú, poniendo énfasis los estudios relacionados específicamente en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras en el Perú.

El primer documento revisado es sobre la “Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú”, elaborado por el Ministerio de la Producción en el año 2015, donde se presenta el análisis del desempeño del sector cooperativo del Perú en los últimos años. El estudio presenta información importante relacionada al perspectiva nacional e internacional sobre el desenvolvimiento y resultados de las Cooperativas en el mundo y los aspectos que implican dicho desempeño. Además, expone las principales experiencias exitosas de Cooperativas. Este documento permitió contextualizar a estas organizaciones en la realidad nacional, con énfasis en la Cooperativas Agrarias Cafetaleras.

El segundo estudio tomado como referencia corresponde a la tesis de Maestría en Gerencia Social, titulada: “Factores que contribuyeron al éxito de la cooperativa Central de productores del Valle de Jequetepeque – CEPROVAJE” y propuesta de un modelo asociativo aplicable a Otras organizaciones del país, presentada por los investigadores Oda Robles, Marcos y Tello Huaripata, Wilder en el año 2018. El objetivo del estudio fue reconocer aquellos elementos que hicieron posible el éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de maíz amarillo duro (MAD), además presento información relacionada a su proceso de asociatividad, haciendo énfasis en los valores y relaciones interpersonales de los socios.

Una de las principales conclusiones a las que arribo fue: “El modelo cooperativo constituye un potente mecanismo de inclusión productiva e incidencia local; impulsar redes de socialización entre los productores y los diversos actores de la cadena de valor; que inviten a la discusión, comprensión y aprendizaje, puede coadyuvar a construir una visión compartida del desarrollo local, de pertenencia y aceptación en el territorio; allanando el camino hacia su consolidación y sostenibilidad”. Esto permitió profundizar el análisis del impacto que genera el modelo cooperativo en los procesos de asociatividad de la CAC Valle de Incahuasi y su contribución al desarrollo.



CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación se basa en el estudio de caso, en la modalidad cualitativa sobre una experiencia de desarrollo territorial, en la cual se aplicará estrategias metodológicas de carácter cualitativo. Su aplicación permitirá la identificación y el análisis de los factores que favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, ubicada en el distrito de Inkawasi, provincia de la Convención, región Cusco.

La estrategia metodológica nos permite analizar la problemática de los productores de café entorno a los factores de favorecieron el fortalecimiento del capital social. Asimismo, permite identificar las prácticas de gerencia social y extraer lecciones para formular recomendaciones viables en el sector cooperativo agrario cafetalero; a fin de contribuir a la gestión asociativa y fortalecimiento de organizaciones de productores de café, desde el ámbito de la gerencia social.

Para el análisis de la investigación, se profundizó en el cruce de la información recopilada, a fin de constatar los resultados del trabajo en campo y verificar si estas respondían a las preguntas planteadas al inicio de la elaboración de la tesis.

La aplicación de herramientas cualitativas permite profundizar en la comprensión de aquellos factores que posibilitaron el capital social y su contribución a los procesos de asociatividad desarrollados por la organización, para ello se utilizó instrumentos como entrevistas a profundidad, grupo focal, observación directa, historia de vida de la organización y revisión documentaria. Esto a fin de identificar las buenas prácticas que pueden servir como modelo de réplica en otras organizaciones similares.

Además, la estrategia metodológica facilitó el recojo de información relacionada a las percepciones, prácticas, procesos, estrategias e instrumentos de gestión, desarrollados e implementados por los socios, directivos, gerencia general y trabajadores de la CAC Valle de Incahuasi, en su experiencia asociativa. Toda esta información, desde el enfoque de desarrollo territorial, permite explorar y comprender las condiciones y particularidades de la organización, el liderazgo y toma de decisiones, experiencias de éxito y fracaso que con el tiempo fueron validando y legitimando sus procesos asociativos de forma tal que contribuyeron al fortalecimiento, permanencia y sostenibilidad de la cooperativa.

4.1.1 Delimitación de la muestra

La investigación es de carácter cualitativo, para la selección de la muestra en el estudio, usaremos el método no probabilístico, haciendo una selección de muestra significativa de los socios, directivos y trabajadores de la CAC Valle de Incahuasi, la cual definimos por juicio o conveniencia porque se considera que es un grupo representativo, que brinda información de calidad en el nivel socio organizacional y empresarial de la cooperativa agraria.

Según el plan estratégico 2015 - 2021³⁰, la CAC Valle de Incahuasi, cuenta con más de 371 socios, el 63% solo cuenta con estudios básicos de nivel primaria, el 30% cuenta con estudios secundarios, en muchos casos incompleto, el 2% cuenta con estudios superiores de nivel técnico y el 5% no ha realizado ningún tipo de estudios. En la actualidad, los socios participan activamente en los diferentes procesos de la cadena productiva, desde el cultivo, postcosecha y actividades agronómicas que por lo general demandan casi el 100% de su ocupación al ser su principal actividad y fuente de ingresos. El 84% socios son varones, el 16% de asociados son mujeres, lo cual muestra claramente que aun el dominio y la tenencia de la tierra lo tienen en mayor porcentaje los varones. La edad de los socios oscila entre 25 a 70 años, siendo de 31 a 50 años el rango de edad en el cual se encuentran la mayoría de los asociados.

En este sentido, para efectos del presente estudio, la muestra está conformada por 20 personas que fueron seleccionadas de forma aleatoria, según se describe a continuación:

En el nivel socio organizacional, se ha considerado la aplicación de los instrumentos de recojo de información a 6 directivos del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia de un total de 25 directivos líderes y 10 socios de la Cooperativa de un total de 371 socios; porque se considera que es un grupo representativo del total de la población, quienes comparten similares responsabilidades y dinámica socioeconómica.

En el nivel empresarial, se ha considerado a 1 gerente general y 3 trabajadores (1 personal administrativo-contable, 1 jefe de planta de acopio, 1 jefe del área técnica-productivo), Por ser las principales áreas según la estructura organizativa de la CAC Valle de Incahuasi.

Las técnicas a utilizar para el recojo de la información se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Muestra y técnicas para el estudio cualitativo

TÉCNICA	MUESTRA	MÉTODO DE MUESTREO
Grupo focal	6 integrantes del Consejo de Administración y Consejo de	Por juicio o

³⁰ COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI LTDA (CAC VALLE DE INCAHUASI) 2015 *Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021. Consulta: 25 de mayo del 2020.*

	Vigilancia de la CAC Valle de Incahuasi	conveniencia
Entrevista a profundidad	1 gerente general de la CAC Valle de Incahuasi	Por juicio o conveniencia
Entrevista a profundidad	10 socios de la CAC Valle de Incahuasi	Por juicio o conveniencia
Entrevista a profundidad	3 trabajadores de la CAC Valle de Incahuasi. (1 personal administrativo-contable, 1 jefe de planta de acopio, 1 jefe del área técnico-productivo)	Por juicio o conveniencia
Revisión documentaria	Documentos de gestión de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi Ltda. (Estatuto, Plan Estratégico Institucional, MOF, ROF, Reglamento Interno).	Por juicio o conveniencia
Observación directa	- 1 día de trabajo de campo para el registro de la observación directa, aplicado al directivo de turno de la CAC Valle de Incahuasi. - 1 día de trabajo de campo para el registro de la observación directa aplicado a un socio de la CAC Valle de Incahuasi.	Por juicio o conveniencia
Línea del tiempo de la organización	Entrevista a socios fundadores, Plan Estratégico Institucional de la CAC Valle de Incahuasi.	

Las técnicas utilizadas permitieron recopilar información de calidad en torno a las variables de estudio, para el logro del objeto de investigación.

4.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en un estudio de caso, en la modalidad de investigación cualitativa sobre experiencias de desarrollo local y territorial, en el cual se aplicará estrategias metodológicas de carácter cualitativo.

Su aplicación permitirá la identificación y el análisis a profundidad de los factores que favorecen el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y

cooperativismo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, como experiencia exitosa de organización que genera desarrollo territorial en las zonas de producción de café del distrito de Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, en favor de sus asociados y de la comunidad.

4.3 VARIABLES E INDICADORES

Para la presente investigación se ha utilizado como forma de investigación el estudio de casos, el cual nos permite profundizar en los aspectos relacionados a la temática, como el proceso asociativo en el fortalecimiento del capital social.

Es estudio de caso ha posibilitado tener un acercamiento a la experiencia de los productores de café socios, directivos y trabajadores de la CAC Valle Incahuasi, quienes desde sus actividades cotidianas han brindado información relevante para la investigación; es así que se ha podido identificar que las buenas prácticas como participación activa de los socios en espacios de fortalecimiento de capacidades, socialización en actividades de recreación han fortalecido la cultura de cooperación, compromiso hacia la visión y misión, alineados a los valores y principios cooperativos; logrando con esto fortalecer el capital social.

Estos aspectos ampliaron nuestra perspectiva de como la CAC Valle de Incahuasi viene implementando los procesos de asociatividad a nivel interno, fortaleciendo el capital social, influenciando de esta manera en la dinamización de la economía del territorio.

La investigación plantea el análisis a través de cinco (05) dimensiones que abarcan aspectos socio organizacional y empresarial de la cooperativa, que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Lista de variables escogidas

Pregunta	Variable	Definición Operacional	Indicadores
-----------------	-----------------	-------------------------------	--------------------

¿Qué factores favorecen el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, distrito Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, en el periodo 2018-2020?	Capital Social	Está relacionado a los factores que favorecen el capital social en los procesos de asociatividad que practican los socios de la cooperativa, en relación a la gestión socio organizacional y empresarial, de aquellos lazos de confianza que les permiten realizar un trabajo en equipo y de manera conjunta bajo el modelo cooperativo.	
ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO			
¿Cuáles son las condiciones y mecanismos de asociatividad establecidos por la CAC Valle de Incahuasi para sus socios?	Participación de los asociados	Se refiere a las condiciones y mecanismos de participación establecidos por la cooperativa para sus asociados: estatuto, asambleas, planificación, evaluación, capacitación, actividades, organigrama, entre otros.	Tipo de participación de los asociados
¿Qué opinión tienen los asociados respecto al modelo de gestión de la CAC Valle de Incahuasi?	Percepción del modelo de gestión	Se refiere a la percepción que tienen los asociados, respecto al modelo de gestión de la cooperativa y su relación con la marcha de la organización.	Tipo de percepción del modelo de gestión
¿Cuál es el nivel de las relaciones de confianza que existe en la CAC Valle de Incahuasi?	Confianza	Está relacionado con el grado de confianza que existe entre los asociados y la cooperativa, respecto a la marcha de la organización, logro de resultados y participación democrática.	Grado de confianza
¿Cómo es la comunicación entre los socios, directos y trabajadores?	Comunicación	Está relacionado con el tipo de comunicación que existe en la cooperativa.	Tipo de comunicación
¿Cuál es el grado de compromiso que asumen	Compromiso	Se refiere a la identificación que tienen los asociados	Grado de identificación de

los socios con la cooperativa?		hacia la visión, misión y valores institucionales de la cooperativa.	los asociados
¿De qué manera se practican los valores y principios cooperativos en la CAC Valle de Incahuasi?	Cultura Organizacional	Se refiere a la práctica de los valores y principios cooperativos de los asociados de la cooperativa.	Tipo de cultura organizacional
ACTORES			
¿Cómo se desarrolla el liderazgo a nivel socio-organizativo y a nivel empresarial, en la CAC Valle de Incahuasi?	Liderazgo	Relacionado con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, en la marcha de la organización, en representación de los asociados de la cooperativa. Además, el liderazgo de la parte empresarial a cargo del gerente general.	Tipo de liderazgo de los directivos y gerencia
¿Cómo se desarrolla las relaciones de confianza entre la CAC Valle de Incahuasi con sus stakeholders?	Relaciones interinstitucionales	Está relacionado con las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, que tienen relación, alianza y algún grado de involucramiento interinstitucional con la Cooperativa (orientado a la actividad económica y cadena valor).	Tipo de alianzas estratégicas
¿Cómo son las relaciones de poder que existe en torno a la gestión socio organizacional y empresarial?	Relaciones de poder	Está relacionado directamente con las relaciones de poder entre directivos y la parte gerencial y administrativa de la cooperativa, y de cómo se establecen los lazos para desarrollar una adecuada gestión, en beneficio de los asociados y sus familias.	Niveles de poder
PROCESOS			

¿Cómo es la participación de los asociados en la cadena de valor de la CAC Valle de Incahuasi?	Procesos de desarrollo	Se refiere a los procesos que ha considerado la organización como parte de los procesos de mejora continua.	Nivel de calidad en el servicio al socio
¿Qué factores internos y externos permitieron la sostenibilidad de la CAC Valle de Incahuasi?	Sostenibilidad	Se refiere a los aspectos socio - organizacionales y empresariales que han permitido que la cooperativa sea sostenible y se mantenga en el tiempo.	Nivel de sostenibilidad
¿En qué medida ha mejorado los ingresos económicos y la calidad de vida de los socios y sus familias?	Calidad de vida de los socios	Se refiere al incremento de los ingresos económicos de los socios y su influencia en la mejora de la calidad de vida de sus familias, desde su participación en la organización.	Nivel de calidad de vida de los socios
¿De qué manera ha evolucionado el resultado del ejercicio económico de la CAC Valle de Incahuasi?	Evolución económica	Se refiere a como a través de los años ha evolucionado los resultados económicos de la cooperativa a partir de su modelo de gestión.	Nivel de evolución del resultado económico.
LOGROS			
¿Qué factores determinaron los resultados más relevantes de la Cooperativa a nivel socio organizacional y empresarial?	Resultados	Tiene que ver en términos generales con los resultados más destacados que obtuvo la Cooperativa en los dos últimos años de funcionamiento, aquellos que lo posicionan como organización líder de su territorio.	Tipo de resultados
¿Qué tipo de capacidades han desarrollado los asociados desde su ingreso a la CAC Valle de Incahuasi?	Desarrollo de capacidades	Tiene que ver con el desarrollo de capacidades a través de la sensibilización, concienciación, capacitación y entrenamiento que promueve la Cooperativa, para con los asociados y	Tipo de capacidades desarrolladas

		sus familias.	
RETOS Y DESAFÍOS			
¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión socio organizacional?	Gestión socio organizacional	Se refiere a aquellos aspectos identificados en la gestión asociativa a nivel socio organizacional (confianza, liderazgo, comunicación, participación, compromiso), que la cooperativa puede mejorar.	Aspectos identificados en el nivel socio organizacional, por mejorar.
¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión empresarial?	Gestión empresarial	Se refiere a aquellos aspectos identificados en la gestión asociativa a nivel empresarial (planificación estratégica, análisis del entorno, evaluación del desempeño), que la cooperativa puede mejorar.	Aspectos identificados en el nivel empresarial, por mejorar.

Cuadro 4. Operacionalización de las variables

Pregunta General	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
------------------	-----------	-------------	--------------------	---------	---------------------------

¿Qué factores favorecen el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, distrito Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, en el periodo 2018 - 2020?					
1. Asociatividad y Cooperativismo	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Cuáles son las condiciones y mecanismos de asociatividad establecidos por la CAC Valle de Incahuasi para sus socios?	Participación de los asociados	Tipo de participación de los asociados.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
					Historia de vida de la organización
¿Qué percepción tienen los asociados respecto al modelo de gestión de la CAC Valle de Incahuasi?	Percepción del modelo de gestión	Tipo de percepción del modelo de gestión	Socios y directivos	Socios, directivos y gerente	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
¿Cuál es el nivel de las relaciones de confianza que existe en la CAC Valle de Incahuasi?	Confianza	Grado de confianza	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación Directa
¿Cómo es la comunicación entre los socios, directivos y trabajadores?	Comunicación	Tipo de comunicación	Socios, Directivos, Trabajadores, Gerente	Socios, Directivos, Gerente	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación Directa
¿Cuál es el grado de compromiso que asumen los socios con la cooperativa?	Compromiso	Grado de identificación de los asociados.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
¿De qué manera se practican los valores y principios cooperativos en la CAC Valle de Incahuasi?	Cultura organizacional	Tipo de cultura organizacional	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación Directa

					Revisión Documentaria
2. Actores	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Cómo se desarrolla el liderazgo a nivel socio-organizativo y a nivel empresarial, en la CAC Valle de Incahuasi?	Liderazgo	Tipo de liderazgo de los directivos y gerencia.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
¿Cómo se desarrolla las relaciones de confianza entre la CAC Valle de Incahuasi con sus stakeholders?	Relaciones interinstitucionales	Tipo de alianzas estratégicas	Gerencia	Gerencia	Entrevista a profundidad
					Revisión Documentaria
¿Cómo son las relaciones de poder que existe en torno a la gestión socio-organizativa y empresarial?	Relaciones de poder	Niveles de poder	Socios, Directivos, Gerencia	Socios, Directivos, Gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación directa
3. Procesos	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Cómo es la participación de los asociados en la cadena de valor de la CAC Valle de Incahuasi?	Proceso de desarrollo	Nivel de calidad en el servicio al socio.	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Socios, Directivos, Gerencia, Trabajadores	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
¿Qué factores internos y externos permitieron la sostenibilidad de la CAC Valle de Incahuasi?	Sostenibilidad	Nivel de sostenibilidad de la CAC VI	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
¿En qué medida ha mejorado los ingresos económicos y la calidad de vida de los socios y sus familias?	Calidad de vida de los socios	Nivel de calidad de vida de los socios	Socios	Socios	Entrevista a profundidad
					Observación Directa
¿De qué manera ha evolucionado el resultado del ejercicio económico de la CAC Valle de Incahuasi?	Evolución económica	Nivel de evolución del resultado económico.	Gerencia, trabajador del área administrativa	Gerencia, trabajador del área administrativa	Entrevista a profundidad
					Revisión documentaria
					Historia de vida de la

					organización
4. Logros	VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ANÁLISIS	FUENTES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
¿Qué factores determinaron los resultados más relevantes de la CAC Valle de Incahuasi a nivel socio organizativo y empresarial?	Resultados	Tipo de resultados	Socios, directivos, gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo	Socios, directivos, directivo, gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
					Observación directa
¿Qué tipo de capacidades han desarrollado los asociados desde su ingreso a la CAC Valle de Incahuasi?	Desarrollo de capacidades	Tipo de capacidades desarrolladas	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión documentaria
5. Retos y desafíos	VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ANÁLISIS	FUENTES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión socio-organizativa?	Gestión socio organizacional.	Aspectos identificados en el nivel socio organizacional por mejorar.	Socios, directivo, Gerente	Socios, directivo, gerente	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión documentaria
¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión empresarial?	Gestión empresarial	Aspectos identificados en el nivel empresarial, por mejorar.	Gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo.	Gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo.	Entrevista a profundidad
					Revisión Documentaria

4.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información y datos importantes en el marco de la elaboración de la investigación, presentamos a continuación el cuadro de instrumentos diseñados por el equipo de investigadoras, a partir de la necesidad de información identificada:

Cuadro 5. Técnicas y fuentes

TÉCNICAS	INSTRUMENTO	MUESTRA
----------	-------------	---------

Grupo focal	Guía de grupo focal	6 directivos del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi
Entrevista a profundidad	Guía de entrevista a profundidad	<ul style="list-style-type: none"> - 1 gerente general de la Cooperativa - 10 socios de la Cooperativa - 3 trabajadores de la Cooperativa (1 personal administrativo-contable, 1 jefe de planta de acopio, 1 jefe del área técnico-productivo)
Revisión documentaria a las herramientas de gestión de la Cooperativa	Matriz de revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto - Plan estratégico 2015-2021 - MOF 2014 - ROF 2014 - Reglamento Interno 2014
Observación directa	Guía de observación directa	<ul style="list-style-type: none"> - 1 día de observación del rol que desempeña un directivo del Consejo de Administración en su día de turno. - 1 día de observación directa del socio que visita a su Cooperativa para hacer uso de los servicios.
Historia de vida de la organización	Gráfico	Gráfico de los acontecimientos más importantes de la organización a lo largo del tiempo

Según el cuadro presentado, las técnicas están alineadas al recojo de información basada en su totalidad a la metodología de investigación de carácter cualitativo, las mismas que nos ayudaron a profundizar en la búsqueda minuciosa de información que se requiere para el análisis de la investigación.

Los instrumentos para el recojo de la información fueron aplicados entre los meses de mayo a julio del 2020, en plena pandemia por la COVID-19 que trajo consigo el confinamiento y limitación de viajes; por lo que fue necesario acudir a herramientas tecnológicas como primera instancia el zoom.us. que por condiciones del limitado acceso a internet en la zona se tuvo que cambiar a la modalidad de llamadas telefónicas para las entrevistas y video llamadas grupales por WhatsApp para el grupo focal y observación.

Para la revisión de documentos, se solicitó la información al área administrativa de la organización por correo. Los documentos revisados fueron el Estatuto, Plan

estratégico, MOF, ROF, Reglamento Interno.³¹ Vigentes y utilizados en el periodo de duración del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2021 de la CAC Valle de Incahuasi.

Cuadro 6. Matriz de recolección de información

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN: Analizar y describir los factores que favorecen o dificultan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo. Caso: Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi Ltda., distrito Incahuasi, provincia La Convención, región Cusco, en el periodo 2018 - 2020.	FUENTES Y TÉCNICAS						
	Grupo Focal	Entrevista a Profundidad			Revisión Documentaria	Observación Directa	Historia de vida de la organización
	6 Directivos de Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia	10 Socios	1 Gerente General	3 Trabajadores	Estatuto, Plan Estratégico Institucional, MOF, ROF, Reglamento Interno	1 Socio y 1 Directivo	Entrevista a socios fundadores, Plan Estratégico Institucional de la CAC Valle de Incahuasi
DIMENSIÓN 1: COOPERATIVISMO ASOCIATIVIDAD							
Variables							
Participación de los asociados	✓	✓	✓		✓		✓
Percepción del modelo de gestión	✓	✓					
Confianza	✓	✓	✓			✓	
Comunicación	✓	✓	✓			✓	
Compromiso	✓	✓	✓				
Cultura organizacional	✓	✓	✓		✓	✓	
DIMENSIÓN 2: ACTORES							
Variables							
Liderazgo	✓	✓	✓		✓		
Relaciones interinstitucionales			✓		✓		
Relaciones de poder	✓	✓	✓			✓	
DIMENSIÓN 3: PROCESOS							
Variables							
Proceso de Desarrollo	✓	✓	✓	✓	✓		
Sostenibilidad	✓		✓	✓	✓		✓
Calidad de vida de los socios		✓				✓	
Evolución económica			✓	✓	✓		✓
DIMENSIÓN 4: LOGROS							
Variables							
Resultados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo de capacidades	✓	✓	✓			✓	
DIMENSIÓN 5: RETOS Y DESAFÍOS							
Variables							
Gestión socio-organizacional	✓	✓	✓		✓		
Gestión empresarial			✓	✓	✓		

³¹ COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI LTDA (CAC VALLE DE INCAHUASI) 2015 *Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021. Consulta: 25 de mayo del 2020.* MOF 2014, ROF 2014. *Consulta: 5 de julio del 2019.*

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS

La Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, ha logrado obtener resultados exitosos en los últimos años, lo cual dice mucho del modelo de gestión que vienen desarrollando desde su fundación en el año 2005. El fortalecimiento de la base social, el acceso a nuevos mercados, la captación de financiamientos externos, mejoramiento de la calidad del café, nuevas técnicas de producción, trabajadores y socios identificados con la visión y misión de la organización, son aspectos que han permitido a la organización cooperativa permanecer en el tiempo y posicionarse a nivel nacional e internacional como una organización cooperativa líder y encaminando hacia la competitividad.

Gráfico 10. Línea del tiempo CAC Valle de Incahuasi



Fuente: Elaboración propia

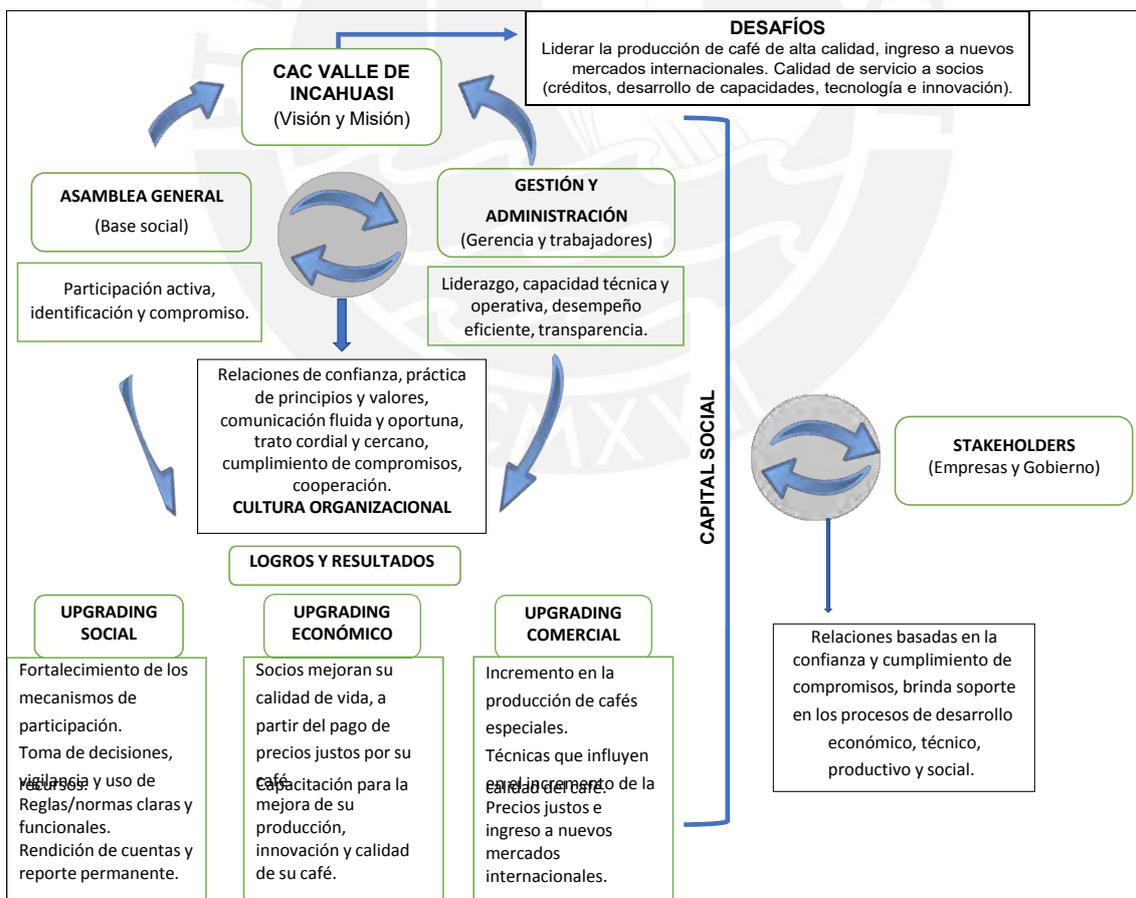
A lo largo de su trayectoria, la CAC Valle de Incahuasi ha obtenido logros, reconocimientos importantes y premios a nivel nacional e internacional por destacar en la producción de cafés de alta calidad como son: 1er puesto en los premios de cafés especiales del Sello de Pequeños Productores - SPP en el 2019; 1er puesto en el concurso internacional Taza de Excelencia Perú 2020, con la productora Hilda Leguía Gonzales quien superó las expectativas de precios por QQ de café con un valor de 42,752.47 dólares por 380.84 kilos de café. En la subasta electrónica realizada el 3 de diciembre del 2020 participaron empresas de países como Japón, Hong Kong, Taiwán,

Corea del Sur, Australia, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Noruega, Emiratos Árabes, Arabia Saudita, China, Francia, Kuwait, Rumania e Italia.

El capítulo 5, presenta el análisis y descripción de los hallazgos encontrados en torno al objetivo de nuestra investigación, con respecto a los factores que en este caso han favorecido el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo de la CAC Valle de Incahuasi, los cuales fueron estructurados en cinco dimensiones:

- I. Aspectos relevantes en relación a las condiciones de asociatividad y cooperativismo.
- II. Liderazgo y relaciones interinstitucionales en los niveles socio-organizacional y empresarial.
- III. Proceso de desarrollo de la Cooperativa.
- IV. Factores que determinaron el logro de resultados.
- V. Aspectos relevantes en proceso relacionados al modelo de gestión.

Gráfico 11. Esquema de hallazgos



Fuente: Elaboración Propia

5.1 ASPECTOS RELEVANTES EN RELACIÓN A LAS CONDICIONES DE ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO

5.1.1 La CAC Valle de Incahuasi promueve participación activa de socios

La CAC Valle de Incahuasi promueve la participación activa de sus asociados en las asambleas generales de socios, capacitaciones, talleres, ferias nacionales e internacionales y festividades, según información recogida de los testimonios y entrevistas a los grupos en los que se aplicó las herramientas de investigación, cuyos hallazgos presentamos a continuación:

Asociatividad y cooperativismo: participación de socios

La tabla 1, se presenta la percepción que tienen los socios en relación al tipo de participación dentro de la organización y como esto influye en el fortalecimiento de la base social. Se presenta también los principales mecanismos y estrategias de participación identificados y descritos de forma verbal por los propios socios, los cuales son promovidos por la organización.

Tabla 01

Percepción de los mecanismos de participación (socios)	
Socio 1	<i>"La cooperativa siempre realiza y fomenta actividades como talleres de capacitación en temas de liderazgo, producción, calidad personal, calidad de producto, cosecha y post cosecha de café; para mejorar la calidad de nuestro producto. La Cooperativa siempre trae consultores especialistas y todos los socios participamos en las capacitaciones." [..]" Existe un trabajo compartido y en equipo, entre la gerencia, con los trabajadores y socios". [...] "En el aspecto personal hemos cambiado, en el aspecto laboral, nuestros cultivos han mejorado, la expectativa ha cambiado para nosotros, hemos aprendido mucho de la organización, gracias a los convenios que hemos tenido a y a los talleres de capacitación que ha desarrollado la cooperativa, contratado a los especialistas y profesionales".</i>
Socio 2	<i>"La participación de los socios en las reuniones no es mucho porque, vienen desde diferentes lugares, y algunos socios no pueden salir tan fácil y algunos no llega el transporte, tenemos 2 o 3 comités que están lejos y una delegación nomas viene o la mitad, normalmente estamos en las reuniones</i>

	<i>360 o 430, muy lejos viven y algunos son mayores de edad y ya no pueden comunicarse, son socios antiguos están como exonerados".</i>
Socio 3	<i>"Bueno, yo como socio tengo la obligación de estar en todas, por ejemplo, en las asambleas ordinarias que se llevan a cabo anualmente, en las asambleas extraordinarias también, es una obligación y a la vez un derecho [...] en las asambleas de mi comité, en cualquier evento siempre estoy presente, no debo estar ausente, salvo algunas excepciones por situaciones de viaje, solo en esos casos, de lo contrario siempre estamos al día con las actividades" Socio 3. "[...] casi 90% asiste a las reuniones, hay algunas excepciones porque algunos socios son bastante mayores y por esa razón a ellos se les justifica por situaciones de edad o viaje, pero si hay buena participación". "[...] el trabajo de la gerencia, sus informes, a mi modo de ver son transparentes, porque lo demuestran con las boletas, las ventas, y todo lo minucioso que uno quiere lo pide en la asamblea ordinaria y todos tenemos voz y voto para poder exigir cualquier duda que tengan, pueden ser esclarecidos".</i>
Socio 4	<i>"El nivel de participación de los socios es medio, porque hay timidez, no quieren afrontar o a veces quieren decir, pero no lo dicen en las asambleas y todavía hay un poco de temor en los productores de decir y hablar"</i>
Socio 6	<i>"En talleres de capacitación en campo, manejo integrado de plagas de café, liderazgo con ONG alemana, a jóvenes también, en capacitaciones de crianza de animales menores, talleres sobre familia, abonamiento. Ahí he participado. Considero que estas capacitaciones son importantes, porque el abonamiento de las plantas de café y con la familia hay que estar al día"</i>
Socio 9	<i>"[...] con ello cambiamos nuestra vida de convivir y nuestro trabajo, los facilitadores nos capacitan en temas humanos y de agricultura.</i>
Socio 10	<i>"[...] cuando he ingresado era un poquito débil, ahora estamos más organizados, también en exportaciones".</i>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, los hallazgos muestran que la CAC Valle de Incahuasi ha implementado diversos mecanismos y espacios de participación para los asociados, tales como: asambleas generales de carácter ordinario y extraordinario, capacitaciones y talleres en temas técnico productivos, género, de desarrollo personal y familiar, participación de sus socios directivos y gerente en ferias nacionales e internacionales y celebración de festividades institucionales. Los socios entrevistados identifican estos espacios y

los reconocen como beneficiosos a nivel técnico y familiar, claves para su desarrollo como personas y la de sus familias.

Los socios entrevistados resaltan la importancia de su participación en las reuniones, asambleas ordinarias y extraordinarias, esto representa un alto grado de compromiso y conciencia cívica al preocuparse por estar informados de la marcha de la organización, salvaguardar el bien colectivo y los intereses comunes que busca la organización en torno a su misión y visión; pues es en estos espacios donde se aprueban o desaprueban de forma democrática las decisiones importantes de la Cooperativa, esto fortalece los vínculos asociativos y favorece el fortalecimiento del capital social.

Asociatividad y cooperativismo: participación de asociados (directivos y gerente general)

Los espacios de participación responden a las demandas de los socios y al ser satisfechas impactan favorablemente en sus conocimientos y calidad de vida. Tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 02

Percepción de los mecanismos de participación (directivos y gerente)	
Directivo 2	Gerente General
<p><i>"[...] Es importante estar en una organización, los beneficios que brinda, nos capacitan en cómo podemos producir el café orgánicamente, nos da talleres de cómo vivir y convivir familiarmente, todo eso. [...] Primero se lleva a cabo una sesión de miembros de los consejos, de parte de administración, educación y ahí se forma un plan estratégico para el año siguiente. [...] Si hay participación de los socios, no será al 100 %, pero al 99% sí. Los socios asisten a las reuniones, capacitaciones, talleres [...] Si hay bastante comunicación, la cooperativa trabaja con miras de avanzar y sacar adelante, los directivos también tenemos esa mentalidad de crecer".</i></p>	<p><i>"[...] Estamos más consolidados como organización. Antes había muchos socios que se iban a otra Cooperativa y venían socios de la otra Cooperativa, por los precios de café que manejaba. Eso ha cambiado, ahora nosotros hemos escalado un nivel de precios más estables, [...] el socio entrega todo su café y espera su liquidación final porque hace la comparación con la otra Cooperativa y ve que nosotros estamos mejor posicionados. Hay confianza en la Cooperativa y en la forma asociativa de trabajo. [...] Cada año hacemos una planificación de todos los trabajos, eso incluye la capacitación a los socios, a los directivos, trabajadores en varios temas productivos, temas sociales, porque ellos mismos ya piden ese tipo de capacitaciones. Nosotros al momento de hacer nuestro plan anual, visitamos todas nuestras bases, vemos y recibimos información de ellos, en que están de acuerdo, en que tema es necesario ir reforzando, fortaleciendo y eso</i></p>

	<p><i>es lo que hacemos nosotros. Esos trabajos lo hacemos gracias al comercio justo que tenemos, con ese premio tenemos para poder invertir en el bienestar de ellos. Desarrollamos actividades en base a las necesidades de los mismos socios. Estas actividades son fundamentales para fortalecer los lazos de asociatividad y cooperativismo, apoyan bastante a los socios y la comunicación e información fluida es importante".</i></p>
--	---

En la tabla 2, los resultados muestran la percepción que tienen los directivos y el gerente general, respecto a los diversos mecanismos de participación existentes en la CAC Valle de Incahuasi, descritos en sus herramientas de gestión e impulsados por ellos como tomadores de decisiones dentro de la organización, para el bienestar de los asociados.

El gerente hace referencia a que los mecanismos de participación han promovido el fortalecimiento progresivo de la base social de la Cooperativa, logrado fidelizar a la participación de los asociados desde sus diferentes roles. Identifica como mecanismos de participación: capacitación en diversos temas técnicos, sociales y productivos, la consulta e involucramiento de los comités zonales en los procesos de planificación estratégica y entrega puntual del estimado de producción anual.

Los directivos destacan como mecanismos de participación las capacitaciones y talleres que responden a las necesidades técnicas, sociales, culturales y económicas de los asociados.

A modo informativo, la plana directiva está conformada por los socios de la Cooperativa que fueron elegidos por asamblea general de elecciones para representarlos, está conformada por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación, Comité Electoral y Comités Zonales; ellos perciben una dieta por los días que asisten de forma presencial a cumplir sus obligaciones y funciones normadas en el estatuto y reglamentos.

El gerente general es contratado por la organización para encargarse de la gestión empresarial conjuntamente con su equipo técnico, debe contar con las capacidades idóneas para el cargo y es contratado a tiempo completo y remunerado por la Cooperativa.

Asociatividad y cooperativismo: participación según herramientas de gestión

Estos mecanismos y formas de participación que promueve la cooperativa están claramente establecidos en las herramientas de gestión: Manual de Organización de Funciones - MOF, Estatuto, Reglamento de Organización de Funciones (ROF) y Plan Estratégico Institucional - PEI 2015-2021 de la CAC Valle de Incahuasi, vigentes a la fecha de levantamiento de información para la tesis, como se muestra a continuación en la tabla 3.

Tabla 03

Mecanismos de participación según las herramientas de gestión	
<i>Manual de Organización y Funciones (MOF)</i>	<p><i>El Manual de Organización y Funciones (MOF) establece funciones específicas, responsabilidades, líneas de autoridad y requisitos de los cargos dentro de la estructura orgánica de la Cooperativa a nivel empresarial, dirigido al gerente general y equipo técnico de colaboradores en las diferentes áreas. Dentro de las recomendaciones, el documento establece:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>- Capacitar al personal en temas relacionados con la labor que realiza y evaluar -periódicamente- su desempeño, basado en criterios y procedimientos técnicos.</i><i>- Implementar políticas de incentivos y estímulos que garanticen la eficiencia en la gestión institucional, basado en la mejora continua del desempeño laboral de los servidores, merced al desarrollo de capacidades logradas por iniciativa propia y las impartidas por otros gestores.</i><i>- Rotar al personal en diferentes cargos, teniendo en cuenta la formación, especialidad, aptitudes e iniciativas de los mismos, con el objeto de ampliar y mejorar capacidades, orientado hacia un mejor desempeño y la eficiencia en la gestión institucional.</i> <p><i>En relación a la participación de los socios, el MOF refiere expresamente en la descripción de funciones del Área de Producción y Certificación Orgánica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>- Formular e implementar el plan de desarrollo productivo multianual de cafés especiales.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Brindar asistencia técnica a los socios -con acompañamiento asistido y enfoque orientado hacia una agricultura orgánica sostenible-, a fin de lograr incrementos en los niveles de producción y productividad de cafés especiales de alta calidad.</i> - <i>Atender demandas de asistencia técnica y acompañamiento en la implementación o desarrollo de procesos de innovación y mejora continua.</i> - <i>Hacer el seguimiento, monitoreo y evaluación de las buenas prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles.</i>
<p><i>Estatuto</i></p>	<p><i>CAPÍTULO II: NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN INSTITUCIONAL</i></p> <p><i>Artículo 5°.- La finalidad de la Cooperativa Agraria Cafetalera “Valle de Incahuasi” - CAC VI - es fomentar el bienestar de sus socios y el desarrollo integral y armónico de su comunidad, basado en la cooperación, la participación (“compromiso en la gestión”), responsabilidad social (“distribución solidaria de la riqueza”), la ayuda mutua, la solidaridad social y comunitarista, la innovación (“renovación permanente”) y la convivencia armónica con el medio ambiente.</i></p> <p><i>CAPÍTULO II: ATRIBUCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO</i></p> <p><i>SUB CAPÍTULO I: DE LA ASAMBLEA GENERAL</i></p> <p><i>Artículo 12°.- [...] Participan en ella -con voz y voto- los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité Electoral, Comité de Educación y demás socios de la cooperativa. Y, a solicitud de la Asamblea General o de los órganos estructurados antes mencionados, también pueden participar -sólo con voz-, a más de los servidores de la institución, otras personas que tengan algo que declarar, aclarar, sustentar o aportar.</i></p> <p><i>CAPÍTULO IV: FUNCIONES DEL ÓRGANO DE DIRECCIÓN</i></p> <p><i>SUB CAPÍTULO I: DE LA GERENCIA</i></p> <p><i>Artículo 19°.- Son funciones de la Gerencia:</i></p> <p><i>h. Asesorar a la asamblea general, al consejo de administración y a los comités, podrá participar con derecho a voz y sin voto en las sesiones de estos órganos, excepto en las del comité electoral.</i></p>

<p><i>Plan Estratégico Institucional (PEI 2015-2021)</i></p>	<p>OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS:</p> <p><i>“Mejorar la comunicación y participación representativa y propositiva de socios en la toma de decisiones y la vigilancia de procesos”.</i></p> <p>META AL 2021</p> <p><i>Nivel organizacional y de gestión institucional fortalecido y mejorado.</i></p> <p><i>Nivel de participación representativa y propositiva de socios en la toma de decisiones y la vigilancia de procesos:</i></p> <p>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</p> <p><i>Garantizar la participación representativa y propositiva de socios en la toma de decisiones, la vigilancia de procesos y el uso de recursos.</i></p> <p>PRIORIDADES, ACCIONES E INTERVENCIONES CLAVES</p> <p><i>Mejorar la comunicación y participación representativa y propositiva de socios en la toma de decisiones y la vigilancia de procesos.</i></p> <p>PROGRAMA DE INVERSIONES 2015-2021</p> <p><i>Participación en ferias nacionales e internacionales, para la promoción y marketing.</i></p> <p>PRINCIPIOS</p> <p><i>Participación económica de sus asociados.</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3, los resultados muestran que los mecanismos de participación están considerados formalmente en los instrumentos de gestión revisados, distribuidos en los derechos y deberes que se debe cumplir a nivel socio organizacional y roles y funciones a nivel empresarial, claramente establecidos en el organigrama, estatuto, reglamento interno y plan estratégico institucional (PEI).

Para el cumplimiento de los establecido en los documentos de gestión, el PEI asigna presupuesto y promueve la participación representativa y propositiva de socios en la toma de decisiones, vigilancia de procesos y uso de recursos; así como la de los trabajadores. Esto se materializa en el Plan Operativo Anual, el cual es financiado por la Cooperativa Valle de Incahuasi, con el presupuesto anual que tienen para dicho fin.

El estatuto establece la participación en la toma de decisiones con voz y voto de los asociados que cumplen con los requisitos para obtener la condición de socios activos y ser copropietarios de la Cooperativa.

Los hallazgos muestran la participación de los asociados es activa, según los testimonios de las personas entrevistadas existe muy buena participación y concurrencia en las asambleas generales; capacitaciones en temas técnicos, productivos y sociales; reuniones de comités zonales. Estos espacios de participación satisfacen las necesidades de los asociados.

Se evidencia también que las reglas de participación están claramente establecidas en las normas e instrumentos de gestión, los cuales han facilitado el fortalecimiento de los lazos de asociatividad e incremento progresivo de la base social desde su transición como Asociación APROCOSFFE (1999) a Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi (2005).

Esto se evidencia tanto en las entrevistas a profundidad a los socios y gerente general, como en el grupo focal a los directivos; historia de vida de la organización y revisión documentaria, en relación a la participación activa de los asociados en las asambleas, capacitaciones, talleres, ferias nacionales e internacionales, festividades, entre otras actividades desarrolladas por la organización.

5.1.2 Percepción del modelo de gestión cooperativa favorable

Según información recopilada, la percepción del modelo de gestión de la CAC Valle de Incahuasi por parte de los asociados, directivos, y gerente es favorable, lo cual se ha obtenido a lo largo del tiempo y permite que los socios tengan una percepción favorable del modelo de gestión, relacionándolo al buen desempeño que realiza la gerencia y los trabajadores. Destacan los reconocimientos y premios nacionales e internacionales obtenidos en estos últimos años por la alta calidad del café que producen y comercializan.

Los socios se sienten escuchados, valorados y son considerados como pieza fundamental en la gestión de la organización. Los directivos asumen su liderazgo con responsabilidad y eficiencia, sin embargo, los socios y directivos coinciden en la necesidad de recibir mayor capacitación y entrenamiento para asumir cargos

dirigenciales, es decir, se requiere un programa continuo para la formación de capacidades de liderazgo de los asociados con miras a ocupar cargos dirigenciales.

Percepción del modelo de gestión: socios y directivos

A continuación, se presenta en la tabla 4, información sobre la percepción del modelo de gestión por parte de los asociados y directivos.

Tabla 04

Percepción del modelo de gestión por parte de los asociados	
Socio 1	<p><i>"Es ahí donde entendí la importancia del trabajo de la Cooperativa y conocí más sobre la gestión." "Estar en la Cooperativa hace que se valore más el trabajo de un productor" " ...hacemos un trabajo organizado para un solo fin y los logros son compartidos para el productor y para la organización". [...] "Siento que no están preparados para asumir el cargo y para ello mi sugerencia sería que se realice un taller de formación de directivos, para que puedan conocer sus funciones y roles, para que puedan asumir con responsabilidad. Es necesario la capacitación y solicitamos a la gerencia para que capacite a los directivos una vez que sean elegidos. Tener una escuela de líderes. Es importante que los directivos conozcan las herramientas de gestión; para mostrar resultados de lo que se hizo y no se hizo. El gerente hasta ahora está trabajando bien en el tema de negocios y comercialización del café, en los contratos y sus informes son transparentes".</i></p>
Socio 5	<p><i>"[...] me parece que algunos no tienen ni primaria, de acuerdo a la capacidad que tenemos, a veces no sabemos cómo desempeñarnos, pienso que en eso estamos flaqueando. Ahora la administración puede trabajar respecto a la gerencia, de todas maneras, con la administración, gerencia y vigilancia, parece que están bien. El gerente tiene bastante conocimiento, yo he ocupado diferentes tipos de cargo en la cooperativa, he visto que hay suspicacias, pero para mí el gerente es un hombre que se dedica, que tiene un buen acceso para hacer sus contratos con diferentes compradores, como un buen gerente, para mí la gerencia no puedo juzgar, el gerente actual es un buen gerente a nivel de nuestro</i></p>

	<i>distrito".</i>
<i>Socio 7</i>	<i>"La cooperativa ha llenado mis expectativas".</i>
<i>Socio 9</i>	<i>A los directivos se les tiene que recomendar siempre para que se capaciten, porque son elegidos de las bases [...] para que hagan un buen desempeño".</i>
<i>Socio 10</i>	<i>"De los directivos, yo me quedo satisfecho porque realmente trabajan bien y encaminan la cooperativa. El gerente también trabaja bien con su equipo técnico y con todos los socios conjuntamente".</i>
Percepción del modelo de gestión por parte de los directivos	
<i>Directivo 1</i>	<i>"Los beneficios son muchos, hay muchas oportunidades, lo que me compromete es más la educación, es parte de la educación recibir capacitaciones, cursos talleres, en el 2008 hemos gestionado y logrado con Inca Agro y una de las actividades fue la escuela de líderes, y eso me ha fortalecido y me agrada mucho".</i>
<i>Directivo 2</i>	<i>"Los beneficios son nos capacita en producción, cómo podemos producir el café orgánicamente, nos da talleres de cómo vivir, convivir familiarmente, todo eso, más que todo con la organización".</i>
<i>Directivo 3</i>	<i>"Comercio justo con los premios, a veces se les da a los socios de repente viveros, a otros sus plantaciones forestales, cosas que se logra para la cooperativa para los socios".</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4, muestra que los socios y directivos se sienten satisfechos con los resultados obtenidos en estos últimos años por la Cooperativa, además identifican la necesidad de capacitación a la dirigencia, para mejorar la dirección asociativa de la organización, con líderes capacitados que ejercen sus funciones adecuadamente.

Percepción del modelo de gestión: resultados de gestión del gerente

Desde la gerencia, el modelo de gestión está orientado al logro de la misión y visión de la organización, dando importancia al desarrollo integral de los asociados. Agregado a ello existe un trabajo continuo en el mejoramiento de la calidad del café, de esta forma ofertar cafés especiales con altos estándares de calidad.

A continuación, en la tabla 5 se presenta la opinión del gerente general respecto a los resultados de la gestión actual:

Tabla 05

Resultados de gestión de la gerencia
<i>"Como organización nosotros estamos trabajando en el tema de calidad del café, el esfuerzo de cada día es que sigamos manteniendo la línea de producción de cafés de calidad, cafés especiales, si nos confiamos, hay muchos que están detrás de nosotros como competencia, que van a ir superándonos en cuanto a calidad; entonces siempre estamos enfocados en mantener el tema de la calidad y el bienestar de nuestros socios. Desde mi función procuró promover ese ritmo".</i>

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5, se muestra que la gestión está orientada a mejorar la calidad del café y posicionamiento en el mercado de cafés especiales, el desarrollo de capacidades y bienestar de los asociados. El gerente tiene claro que la razón de ser de la organización son los socios y sus familias, y por lo tanto la responsabilidad de satisfacer las demandas de los asociados recae en su eficiente gestión y en los resultados que obtiene la Cooperativa, orientado al logro de la misión y visión institucional.

Los hallazgos muestran que respecto a la percepción del modelo de gestión:

- Un gran porcentaje de asociados están de acuerdo y apoyan el modelo de gestión por parte de la gerencia y directivos, considerándola eficiente, democrática y participativa. Destacan el buen desempeño de la gerencia y trabajadores, además se sienten valorados y considerados como pieza fundamental en la gestión de la organización.
- El modelo de gestión está orientado al logro de la misión y visión de la organización, a través del mejoramiento de los estándares de calidad del café y posicionamiento en el mercado internacional de cafés especiales, con énfasis en el desarrollo integral y bienestar de los asociados.
- Los directivos asumen su liderazgo con responsabilidad y eficiencia, sin embargo, coinciden al igual que los socios que existe la necesidad de recibir mayor capacitación y entrenamiento antes de asumir cargos, es decir, se requiere un programa continuo de formación y capacitación para fortalecer el liderazgo de los asociados con miras a ocupar cargos directivos.

Esto se evidencia tanto en las entrevistas a profundidad a los socios y gerente general, así como en el grupo focal a los directivos, en relación a la percepción del modelo de gestión por parte de los asociados respecto a los resultados de la gestión.

5.1.3 Las relaciones de confianza en la CAC Valle de Incahuasi

Según los resultados encontrados, las relaciones de confianza en la CAC Valle de Incahuasi se han fortalecido y consolidado en el tiempo gracias a la transparencia, comunicación oportuna y servicios que recibido el socio de su organización. Esto se contrasta con la información brindada tanto de la parte asociativa y empresarial, según los testimonios brindados.

Relaciones de confianza en la Cooperativa (socios, directivos y gerencia)

En la tabla 6, se presenta información de cómo es que se han fortalecido en el tiempo las relaciones de confianza entre los integrantes de la organización (socios, directivos, gerencia y trabajadores):

Tabla 06

Relaciones de confianza en la Cooperativa	
SOCIOS	
Socio 2	<i>"[...] Hay bastante comunicación y confianza, hay un equipo de trabajo en la cooperativa que trabaja bien. [...] Cuando ingrese a la cooperativa, no había tanto interés, la gente solo vendía su café, y poco a poco llegaron las capacitaciones según los apoyos que se da para la cooperativa, estamos conforme con lo que hace la Cooperativa".</i>
Socio 3	<i>"[...] Hemos confiado en Don Claudio, más conocido como Don Pepe, creo que ha sabido apostar por una organización de productores cafetaleros, hemos iniciado con un costal vacío en la espalda, hemos iniciado de la nada, hemos tenido que sacrificar duro y hasta donde demos creo que el trabajo de la gerencia según sus informes anuales ha sido transparente, han sido demostrados con documentos y creo que la confianza en él de mi parte y de una gran parte de los socios sigue vigente".</i>

Socio 3	"[...] para mí no son simplemente trabajadores de la cooperativa, yo los veo como familiares, como amigos íntimos, cuando llegan a mi casa está abierta, para cualquier trabajador, el trato de mi parte y de muchos socios es de confianza y es de cariño, creo que eso no debe perder, ese trato cariñoso, amable y de confianza".
Socio 5	" [...] hasta ahorita no tengo quejas, la cooperativa no me debe, siempre estuve puntual con mis entregas y ellos han cancelado, a veces me han dado adelantado, pero siempre con el margen de cumplimiento se ha trabajado"
Socio 6	"[...] Se han fortalecido las relaciones de confianza, en estos últimos 4 o 5 años ha sido más frecuente, nos informan de todo, hay buena comunicación. Respecto a mis expectativas como socio, si me ha cumplido mis expectativas, yo quería exportar directamente sin intermediarios, a través de la cooperativa lo hacemos, otra meta era tener café y he logrado en la parte alta, y estoy trazándome llegar más arriba"
DIRECTIVOS	
Directivo 6	"[...] como dirigente no se puede dejar, es como empezar a formar una chacra, no es bueno dejar, constante hay q cultivar, igual es en una cooperativa siempre se necesita estar, ver, vigilar, saber, en formar a los socios, ver la marcha como está yendo. Eso es el trabajo que tenemos." " en los socios antiguos que han pasado por la directiva, más o menos que tienen experiencia, que han visto la cooperativa, a ellos se les llama para reformular los planes."
GERENTE GENERAL	
	"En todas nuestras actividades brindamos la información de forma transparente, no hay restricciones entre los trabajadores; por ejemplo, cuando vienen los clientes, todos compartimos, catamos los cafés, fijamos los precios, los contratos con clientes del exterior. Hay siempre un trabajo en equipo, un buen clima laboral. Al igual que con los trabajadores, con los socios también se ha generado la confianza, se les brinda la atención e información oportuna y de la manera más transparente posible".

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6, muestra que el grado de confianza que existe entre socios, directivos y trabajadores de la Cooperativa se ha fortalecido en el tiempo, bajo reglas claras y cumplimiento de las partes involucradas.

Los hallazgos muestran que existe un alto grado de confianza entre los integrantes de la organización:

- La confianza de los socios hacia la Cooperativa es producto de la transparencia en la rendición de cuentas, la información oportuna brindada en las asambleas generales, así como la atención de calidad por parte de los trabajadores y la gerencia; estos aspectos ayudaron a consolidar la confianza y a fortalecer el compromiso de los asociados con la organización.
- El cumplimiento de la corresponsabilidad de la cooperativa con el asociado y viceversa (entrega de café, pago con precios justos y a tiempo), ha sido un factor que ha fortalecido las relaciones de confianza.
- Los asociados reciben beneficios tangibles a través de las actividades, capacitaciones técnicas, productivas y sociales, así como el incremento en el pago por su café según calidad, cumpliendo con las expectativas de los asociados.
- El trato cordial y cercano entre los trabajadores, gerencia y socios ha fortalecido las relaciones de confianza en la cooperativa.
- Desde la constitución como asociación hasta la transición a cooperativa, los socios han asumido el compromiso de la transparencia en la gestión, consolidando con ello las relaciones de confianza en la cooperativa.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad a socios y gerencia, grupo focal a los directivos y observación directa, en relación a las relaciones de confianza desarrolladas en la organización.

5.1.4 La comunicación es fluida y participativa en CAC Valle de Incahuasi

En la información recopilada muestra que la comunicación a nivel interno es fluida y participativa. Los medios, canales e instrumentos de comunicación establecidos han permitido que los socios estén informados sobre la gestión. los socios reciben amplia información sobre la marcha de la organización, el balance económico, en las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, a través de las reuniones de los

comités zonales, comité de educación y en los procesos de planificación estratégica a mediano y largo plazo.

Los medios de comunicación más utilizados son la emisión de documentos informativos, memorias anuales, llamadas a través de celular y WhatsApp. Además, se está proyectando la implementación de un programa de radio local con alcance a las comunidades donde se encuentran los socios y sus familias.

La comunicación en la CAC Valle de Incahuasi

Esto se muestra en las entrevistas realizadas a los socios y directivos, conforme se presenta en la tabla 7.

Tabla 07

Tipo de comunicación en la Cooperativa	
SOCIOS	
Socio 1	<i>"La Cooperativa realiza convocatorias a todos los comités. A los presidentes de cada Comité Zonal, los convoca el Consejo Directivo. La información es aprobada por el Consejo Directivo, la gerencia, los trabajadores y realizan giras informativas en cada comité y ahí nos informan las actividades que están realizando y las que van a realizar. También nos informas lo que se ha cumplido y lo que no se ha cumplido. En estas reuniones siempre están los directivos y los trabajadores del equipo técnico, de la planta. También los socios que participan en estas giras informativas dan alcance a las necesidades de cada comité o preocupaciones de los socios para tenerlo en cuenta en el Plan Operativo Anual. Informes de ventas, procesos, café, contratos también son informados ahí. Se hacen 2 giras informativas al año. La primera en abril y mayo, antes del inicio de la campaña de cosecha; la segunda gira es octubre y noviembre, para tener acuerdos para el plan del siguiente año, todo eso nos informan a través de las giras. Todo eso se lleva a la Asamblea General de Socios en marzo de cada año, ahí se presenta toda la información y acuerdos de la gira que hacen en cada zona, durante dos semanas, los trabajos que realiza la gerencia también se informan en la asamblea. Este año no se realizó por la pandemia. Sólo los trabajadores nos mandan impresos sus documentos y por ese medio también nos informan".</i>

Socio 2	"Siempre nos informan en una asamblea general, que se lleva al año dos veces, asamblea general extraordinaria y ordinaria, ahí nos informan a todos los socios sobre los avances, las ventas, los precios del café. [...] también el gerente siempre nos hace la visita a cada comité y ahí nos informa detalladamente. También recibimos información mediante la radio, nos alcanzan algunos informes en archivos".
Socio 3	" La gestión actual lo hace de manera limitada debido a la situación de la pandemia no pueden estar tan informados como cuando las cosas eran normales, debido a esta situación no pueden tanto viajar a Andahuaylas, o estar detrás de las ventas, sin embargo, a través de los medios si están enterados ellos y nos dan a conocer". [...] "Generalmente nos dan las informaciones en las asambleas ordinarias o extraordinarias, por escrito tenemos documentos que nos alcanzan, resúmenes y sobre todo los informes a través del multimedia, entonces estamos enterados de las ventas, ganancias, de todo el movimiento económico".
Socio 5	"[...] le hemos pedido por escrito todo el manejo anual de la cooperativa, de las finanzas, todo eso hemos pedido, [...]".
Socio 6	"Antes en asambleas informativas, ordinarias y extraordinarias, nos daban cuentas de los las ventas, precio del café, ahora último la comunicación es mediante WhatsApp, nos llaman y nos comunican y nos informamos, de 3 a 4 personas por ahora".
Socio 6	"Hay mucha comunicación con los directivos y socios, incluso usamos medios virtuales. Soy responsable del comité de Pacaybamba. Usamos zoom y WhatsApp, para preguntar las ventas y contratos; y el gerente nos responde constantemente, de la producción y ventas del café, normal nos responde, hay comunicación constantemente".
Socio 7	"[...] nos dan explicaciones del gerente, los directivos nos dan información sobre los avances de la visión misión valores de la Cooperativa".
Socio 10	"Por cursos de capacitación y talleres por medio de los técnicos, tenemos reuniones de asambleas ordinarias y extraordinarias, ahí informan la marcha de la cooperativa. También en las reuniones de comités y asambleas. En el comité cuando hay emergencias, en asamblea 3 veces al año".
DIRECTIVO	

Directivo 1	<i>"La confianza va por la transparencia, por este tema de la pandemia poco nos hemos reunido, no hubo asamblea, pero cada comité tiene su representante, tiene su junta directiva y con ellos conversamos y hacemos la llamada, sobre cómo va a ser la comercialización del café este año. Nos comunicamos mediante documentos, nos reunimos por comités, ahí trabaja sobre todo el comité de educación, estamos trabajando en nuestra radio, para llegar a más socios".</i>
-------------	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7, muestra que los socios y directivos coinciden en que la comunicación es importante y que se considera la participación de los socios en las reuniones de los comités zonales para el recojo de información, priorizando el tema de calidad y bienestar como ejes transversales. Los comités zonales organizan reuniones porque son autónomos y se organizan en base a sus necesidades (5 a 10 reuniones por año aproximadamente).

*"Anteriormente no había medios como teléfonos, internet. Solo nosotros teníamos que ir a llevar la información a las zonas de producción, para brindar cualquier tipo de informe; pero siempre hubo comunicación en la Cooperativa, con la junta directiva. nosotros hemos ido para allá, o ellos han venido siempre a la cooperativa, para comunicar e informar los trabajos que se está desempeñando la Cooperativa o también para hacer las planificaciones de los trabajos que hay que hacer. La comunicación siempre ha sido buena, ahora la mayoría de los socios tiene celulares, estamos más comunicados y hay más fluidez en la información". "Estas actividades son fundamentales para fortalecer los lazos de asociatividad y cooperativismo, apoyan bastante a los socios y la comunicación e información fluida es importante". **Gerente General.***

La comunicación ha sido un aspecto que se ha fortalecido en el tiempo, contribuyendo a la consolidación de la confianza y compromiso por parte de los asociados y trabajadores.

Respecto al tipo de comunicación en la CAC Valle de Incahuasi, los hallazgos muestran que:

- La estructura organizacional facilita que los procesos de comunicación se desarrollen de manera formal e institucionalizada. Se identifica que la comunicación es muy importante porque permite que los socios tengan

conocimiento del funcionamiento la organización. Este rol recae principalmente en el Comité de Educación, que a través de la promoción de espacios y canales de comunicación como: eventos académicos, giras informativas para los sub comités, elaboración y difusión de documentos informativos, llamadas y actualmente están trabajando en un proyecto para poner en marcha un programa de radio local para ampliar su alcance.

- Los procesos de planificación recogen la información de todas las bases a través de las reuniones que hacen a nivel de los comités. La calidad y bienestar de los socios son dos aspectos transversales a la gestión.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad a socios y gerente general, grupo focal a directivos y observación directa, en relación al tipo de comunicación fluida y participativa que presenta la organización.

5.1.5 Compromiso y grado de identificación de socios de CAC Valle de Incahuasi

Según la información recopilada de las personas entrevistadas, existe alto grado de identificación de los asociados hacia la misión, visión y valores de CAC Valle de Incahuasi.

Compromiso: grado de identificación de los asociados

La tabla 8, presenta información relacionada al conocimiento que tiene el socio, directivos y gerente respecto a la misión, visión y valores institucionales.

Tabla 08

Reconocimiento de la misión, visión y valores institucionales	
Socios	
Socio 1	<i>"[...] La visión es ser una cooperativa líder en producción de cafés especiales. La misión es cómo podemos trabajar para llegar a esa calidad. [...] ya somos productores de cafés especiales, entonces nuestra meta es llegar siempre a los más altos puntajes de café en taza, mediante procesos de café, de la cosecha postcosecha, secado, lavado, todo lo que influye en la elaboración del café para mejorar la calidad. Ahora ya tenemos nuestra tarima, nuestras plantas adecuadas para</i>

	<i>llegar a la mejor calidad de producto y mantener la calidad".</i>
Socio 2	<i>"[...] Nuestra visión es mantener nuestra calidad de café y siempre hacia adelante con nuestra cooperativa. Nuestra misión es cumplir con todos nuestros reglamentos, con todos los estatutos, con todas las normas de acuerdo al estatuto de la cooperativa. Los valores serían que trabajamos conjuntamente como cooperativa, con todos los directivos, con todos los trabajadores y la gerencia".</i>
Socio 3	<i>"[...] no solo debemos pensar en producir cafés de una buena calidad, sino también mantenerlos en el tiempo, y tener una organización sólida de tal manera que garantice la permanencia en el tiempo y así poder seguir trabajando, y una de las misiones es trabajar por el bienestar de los productores y colocar sus cafés a un buen precio, de tal manera que repercute en el bienestar de la familia." "[...] practicando el cumplimiento de mis responsabilidades como socio y de esa manera tengo que ponerme las pilas para poder empujar el coche y seguir adelante. Lo otro es cumplir los acuerdos y las normas de la cooperativa en la producción de cafés orgánicos y especiales".</i>
Socio 4	<i>"[...] entonces he contribuido con la cooperativa, con las metas y como joven todavía estoy siempre participando en las reuniones que tenemos, no sentirnos conformistas, mejorar educando a nuestros hijos, nuestra forma de vivir, siempre tener ese sueño, esa meta central, yo creo que me siento bien, mi aporte vale, mi forma de pensar de convivir con los hijos, con la familia y sociedad, esa es mi forma de contribuir".</i>
Socio 5	<i>"Con una visión de elevar la calidad de café, nos hemos puesto en el primer puesto en el nivel del mundo, esa era nuestra visión, así también nosotros como agricultores, cambiar como buenos productores, nuestras plantaciones, gracias a Dios para la educación de nuestros hijos alcanza. Nuestra misión es llegar de hectáreas de café a 50 quintales. Estamos en ese camino algunos socios. Con la entrega al 100% de mi café, de mi producto, ese es mi aporte a la cooperativa".</i>
Socio 6	<i>"La visión es llegar a los más alto [...] y la misión es exportar y llegar a mercados internacionales. Los valores son la honestidad, responsabilidad y comunicación constante, es lo que la cooperativa siempre ha manejado. Yo contribuyo cumpliendo las normas que tenemos, no fallando a la cooperativa y haciendo entrega total de mi</i>

	<i>producción de café a la cooperativa, y no a terceros, así tendremos más rentabilidad y mejores ingresos".</i>
<i>Socio 8</i>	<i>"Mi aporte como socio es trabajar con la Cooperativa, apoyándonos entre todos, entre vecinos".</i>
Directivos	
<i>Directivo 5</i>	<i>"[...] Los socios piensan siempre como ello, mantener la cooperativa con la producción que tienen y hacer lo máximo, en las reuniones participan con todo, eso es necesario como dueños, sentir, participar, saber todo, [...]".</i>
<i>Directivo 6</i>	<i>"Yo si conozco la visión y misión, la visión de los directivos es que la cooperativa crezca un poco más, siempre seguir adelante, aumentar áreas de producción, incrementar la cantidad de exportaciones en productos de calidad, exacto. Según tengamos calidad".</i>
Gerente	
<i>"Respecto al logro de la misión y visión de la Cooperativa, contribuyo desde mi cargo como Gerente General, siempre haciendo cumplir los objetivos, los presupuestos y todas las metas que nos hemos trazado como organización cooperativa; hay que darle cumplimiento y seguimiento; para que los socios estén conformes y más que nada, darles mucha importancia también a nuestros clientes del exterior, que son quienes compran el café de los socios; hemos obtenido y fortalecido una cartera de clientes desde hace muchos años y queremos mantener ese lazo entre los clientes que están afuera, entre los trabajadores y los socios".</i>	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8, muestra que los integrantes de la organización conocen la visión, misión y valores organizacionales. Se visualizan a futuro como una organización sólida, reconocida por la alta calidad de su producto y por su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores del distrito de Incahuasi.

Por otro lado, los socios son conscientes de que el cumplir con sus responsabilidades establecidas en los documentos de gestión, repercute en el desarrollo continuo de la Cooperativa.

El gerente general reconoce que el logro de los objetivos estratégicos fortalece a la organización, desarrollo integral de los asociados y logro de la misión y visión de la organización.

Los hallazgos relacionados al nivel de compromiso de los asociados de la CAC Valle de Incahuasi muestran que:

- El grado de identificación de los socios, directivos, gerencia y trabajadores es, existe claridad respecto a la misión, visión y valores organizacionales. El cual ha sido fortalecido a través de la participación activa y colectiva en los procesos de planificación estratégica, además del trabajo de base realizado a nivel social y técnico, todo ello con el fin de hacer sostenible el crecimiento de la Cooperativa.
- La Cooperativa es una organización que se proyecta como líder en producir y exportar cafés de alta calidad (cafés especiales) y esto se refleja en todos los niveles de la organización, existe una corresponsabilidad que cada miembro asume para lograr estos resultados.
- Los asociados realizan acciones concretas que concuerdan con la misión, visión y valores organizacionales construidos colectivamente.
- Existe predisposición por parte de los asociados para invertir tiempo, esfuerzo y dinero en las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa.

Esto se evidencia en la entrevista a profundidad a socios y gerencia, así como en el grupo focal a directivos, en relación al reconocimiento de la misión, visión y valores institucionales y el grado de identificación y compromiso por parte de los socios hacia la cooperativa.

5.1.6 La cultura organizacional, práctica de valores y principios cooperativos

La cultura organizacional de la CAC Valle de Incahuasi se empezó a construir desde el momento en que el grupo de productores de café decidieron agruparse para realizar trabajos en conjunto, desde la creación de la asociación y su transición para constituirse como una Cooperativa Agraria Cafetalera.

Cultura organizacional: práctica de valores y principios cooperativos de los socios

La información recogida muestra que la cultura organizacional de la Cooperativa se ha reforzado en el tiempo y constituye una de sus principales fortalezas. Esto se presenta en las entrevistas realizadas a los socios y directivos y gerente, el cual se muestra a continuación, en la tabla 9.

Tabla 9

Cultura organizacional en la CAC Valle de Incahuasi	
SOCIOS	
Socio 1	"Los principios consisten en respetar nuestra opinión, la participación, escuchar a los socios, a los trabajadores, eso es lo que se practica en la Cooperativa, la democracia".
Socio 2	"[...] se está trabajando de mano a mano y con el consejo de administración, porque hay bastante confianza y comunicación, de esta forma se está trabajando en la cooperativa".
Socio 3	"Uno de ellos es la veracidad, la honradez, la responsabilidad, son valores o principios que cada uno de nosotros practicamos, el respeto mutuo, la justicia [...] la equidad".
Socio 6	"Los principios son cooperar entre socios, y los gastos compartimos también, no solo un grupo, sino todos, los gastos personales son aparte"
Socio 9	"Somos democráticos y los valores siempre respetamos nuestras costumbres y hay respeto a la comunidad y los agricultores. Lo ponemos en práctica en el trabajo con los directivos con nuestra participación acá no se discrimina a las mujeres, son socias titulares, siempre hay una buena relación en temas de género".
DIRECTIVOS	
Directivo 1	Nuestros valores siempre son puestos en práctica, en cada comité siempre motivando a los socios, como es el sistema cooperativo, explicando, los principios de unidad, de apoyarnos entre los socios, aun mantenemos el Ayni y la Minka.
Directivo 2	Los socios se sienten identificados, en cada taller tocamos esos temas, siempre los tocamos, para que los socios entiendan. [...] siempre seguir adelante, aumentar áreas de producción, incrementar la cantidad de exportaciones en productos de calidad, [...].
GERENTE	
"En un 80% si se podría decir que los socios practican los valores y principios cooperativos; el resto prácticamente el 10% está por conveniencia o por ver como se benefician de la Cooperativa. Pero una gran mayoría de socios está por compromiso y si cumplen y practican los principios cooperativos, sus deberes y funciones. En las zonas de producción	

tenemos Comités Zonales, ellos hacen más influencia para que los socios cumplan o entre ellos hacen el control de si algunos socios utilizan productos que están restringidos para la producción orgánica, es decir, existe un control interno en cada comité, están organizados, tienen su junta directiva, hacen una labor de apoyo de la Cooperativa. Son 11 Comités que tenemos en Incahuasi y 2 en Ayacucho. Respecto a la participación de los socios, hay bastante participación, son activos y cumplen sus funciones, asisten a capacitaciones, talleres, asambleas. Las normas están claras. Como herramientas de gestión tenemos el MOF, ROF, Plan Estratégico, Plan Operativo. Hacemos un trabajo en equipo, todos los trabajadores apoyan a los socios en la Cooperativa, porque han sido capacitados y conocen diferentes labores. Todos nos involucramos en el trabajo de la Cooperativa. No solo se ciñen en el Manual de funciones, cada uno tiene su responsabilidad, pero cuando hay que hacer trabajos, todos nos involucramos. Por ejemplo, hay técnicos catadores y en la parte administrativa la contadora, los técnicos administrativos son catadores de café".

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, los resultados muestran que la cultura organizacional de la CAC Valle de Incahuasi se basa en la filosofía y práctica de los principios y valores cooperativos, reconocidos como importantes por las personas entrevistadas, lo cual se ha fortalecido en el tiempo a través de lazos de confianza, costumbres, y tradiciones en común. Esto fusionado con las tradiciones propias de la cultura andina basada en el ayni y la minka, sistemas de trabajo, colaboración y de ayuda mutua que se practicaban en el imperio incaico, son prácticas características que aún se encuentran arraigadas en los pobladores de las zonas donde se encuentran asentados los socios de la Cooperativa. La combinación de ambos ha permitido a la organización fortalecer su capital social.

Los hallazgos encontrados respecto a la cultura organizacional de la CAC Valle de Incahuasi muestran que:

- Los socios, directivos y gerente de la organización reconocen la existencia de principios y valores organizacionales compartidos, tales como: ayuda mutua, cooperación, solidaridad; los cuales han permitido a su vez fortalecer las relaciones de confianza y comunicación.
- La cultura organizacional está fuertemente vinculada a la práctica de los principios y filosofía del Cooperativismo, que a su vez está conectado con tradiciones como el Ayni y la Minka, propias de la cultura andina. Esto se ve reflejado en todas las actividades que desarrolla la organización y en el involucramiento de los socios.

- Parte importante de la cultura organizacional es el énfasis en el mejoramiento de la calidad (calidad de vida y calidad de su producto).
- En la Cooperativa existe una cultura organizacional bastante fortalecida, siendo los comités zonales pieza fundamental para la organización de los procesos de producción, ya que apoyan a la gestión en el control de calidad y cumplimiento de estándares.
- Existe un trabajo colectivo y participación activa en las actividades de capacitación, reuniones de asamblea, talleres. Además, la práctica de valores se traduce en el cumplimiento de los deberes y funciones de los integrantes de la organización.

Esto se evidencia en la entrevista a profundidad a socios y gerencia, grupo focal a directivos, observación directa y revisión documentaria, información relacionada a la cultura organizacional que presenta la CAC Valle de Incahuasi basada en la práctica de principios y valores cooperativos.

5.2 LIDERAZGO Y RELACIONES INTERINSTITUCIONALES A NIVEL SOCIO-ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL

5.2.1 Reconocimiento y respaldo al liderazgo de los directivos y el gerente

Tipo de liderazgo y aprobación a la gestión de los directivos y gerencia

En relación a la información recogida sobre la opinión de los socios y directivos respecto al liderazgo a nivel socio organizacional y empresarial, encontramos que se reconoce el desempeño y liderazgo del gerente general, que ocupa el cargo desde los inicios de la organización hasta la fecha, por decisión y aprobación de la asamblea general de socios. Esto se presenta a continuación en la tabla 10:

Tabla 10

Liderazgo en la CAC Valle de Incahuasi	
SOCIOS	
Socio 1	<i>Los directivos son “buenos” líderes [...]. Los socios también siempre apoyamos a los directivos porque son nuestros con socios y siempre lideran y nos convocan, nos informan, nos dan metas y conversamos de las propuestas, de a dónde queremos llegar y que vamos hacer.</i>

	<p><i>También se preocupan en el tema social de la organización; es buena la participación de los directivos como líderes. El Gerente también es bueno, porque siempre consulta a los directivos y socios antes de tomar decisiones. Es un buen criterio que tiene el gerente, porque primero consulta a los directivos del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, también consulta a los comités zonales de lo que van hacer y toma como punto de partida para los trabajos, los proyectos y así se ejecutan.".</i> Socio 1 <i>"Si. Las veces que si participo en las asambleas generales o reuniones de los comités zonales y nuestras opiniones son tomadas en cuenta algunas veces". "[...] Se ha valorado mi participación". "De acuerdo a las escuelas de líderes, algunos directivos que se han formado están ocupando cargos, ahorita, el presidente por ejemplo se formó igual que yo, ha logrado educarse como un líder, entonces está conduciendo más o menos de acuerdo a lo que ha aprendido. Pero aquellos socios que no han tenido la oportunidad de formarse como directivo, no están preparados, no conducen como buenos directivos." "[...] gracias a la formación y al liderazgo del gerente se ha logrado llegar a diferentes mercados, algunos logros en cuanto a infraestructura, siempre ha trabajado bien óptimo, pensando siempre en que crezca la cooperativa, siempre ha pensado en eso".</i></p>
Socio 5	<p><i>"Directivos: De acuerdo a las escuelas de líderes, algunos directivos que se han formado están ocupando cargos, ahorita, el presidente por ejemplo se formó igual que yo, ha logrado educarse como un líder, entonces está conduciendo más o menos de acuerdo a lo que ha aprendido. Pero aquellos socios que no han tenido la oportunidad de formarse como directivo, no están preparados, no conducen como buenos directivos. Gerente: De él bien, porque gracias a la formación y al liderazgo del gerente se ha logrado llegar a diferentes mercados, algunos logros en cuanto a infraestructura, siempre ha trabajado bien óptimo, pensando siempre en que crezca la cooperativa, siempre ha pensado en eso".</i></p>
Socio 6	<p><i>"Los directivos por ahora están marchando bien, pero necesitamos más capacitación, a veces no se puede compartir a todos los socios, necesitamos más capacitaciones, sabemos que áreas toca y los comités saben sus funciones". "Liderazgo del gerente, diría que está</i></p>

	<i>excelente es comunicativo, no nos niega nada y hay mucha comunicación con los socios". "[...] Los trabajos de los directivos está bien, la administración y vigilancia andan de la mano".</i>
<i>Socio 8</i>	<i>"Los directivos siempre reciben una capacitación entre junta directiva, siempre están capacitados por ingenieros, técnicos, gerente." [...] "El liderazgo del gerente es bueno, trabaja bien".</i>
<i>Socio 9</i>	<i>"Los directivos son elegidos por un año y siempre debe recibir capacitación [...] El gerente muestra buen liderazgo, hace enlaces con compradores, busca nuevos mercados, hace una buena gestión, y se le encarga buscar nuevos mercados al gerente".</i>
<i>Socio 10</i>	<i>" Un socio líder tiene que demostrar como antiguo capaz y con carácter, eso creo que puede ser y debería, estoy hablando de los directivos. El gerente también tiene que trabajar correspondiendo a la confianza que los asociados le dan, demostrar con su trabajo de acuerdo a los estatutos y normas de la cooperativa, y así creo q están haciendo, vemos que nuestra cooperativa está marchando bien y bajo las normas de la cooperativa".</i>
DIRECTIVOS	
<i>Directivo 1</i>	<i>"En cuanto al liderazgo de nuestro gerente, es un buen líder, que siempre es promotor de cualquier actividad".</i>
<i>Directivo 3</i>	<i>"Bueno el gerente, tiene esa visión de buscar el beneficio de todos los socios, [...]. No hay diferencia, existe una igualdad, los beneficios es a todos, por más que son rebeldes igual, no se ha visto diferencia, eso es el trabajo del gerente, propicia el dialogo, constantemente nos está llamando a las personas q estamos más identificados con la cooperativa, siempre nos llama, nos consulta, siempre nos está informando, ese es el trabajo que tiene".</i>
<i>Directivo 4</i>	<i>"La gestión de la Cooperativa tanto del gerente como de los directivos de la cooperativa, opino que están trabajando bien. Los logros principales que hemos tenido son los cafés especiales, los premios que hemos ganado por la calidad de nuestro café. Este año también se ha construido una planta en Pacaybamba, para procesar cafés especiales. Eso beneficia a todos los socios de la Cooperativa".</i>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 10, muestran de parte de los socios entrevistados la aprobación hacia el liderazgo de la gerencia y directivos, considerándola buena, la cual se ha fortalecido en el tiempo y consolidado aún más en estos últimos años, debido a los resultados de la gestión. Este liderazgo cuenta con el respaldo de los asociados. Esta evidencia muestra de que en la CAC Valle de Incahuasi existe confianza en el trabajo de quienes dirigen la organización tanto a nivel socio organizacional como empresarial.

Tipo de liderazgo en la CAC Valle de Incahuasi

En las herramientas de gestión revisadas, el liderazgo está considerado como parte de los objetivos estratégicos de la organización, según se presenta en la tabla 11:

Tabla 11

Fortalecimiento del liderazgo en la CAC Valle de Incahuasi			
<i>¿Qué se esperaba encontrar?</i>	<i>Documentos revisados</i>	<i>¿Qué se encontró?</i>	<i>Frases y citas importantes (citas literales)</i>
<i>Tipo de liderazgo de los directivos y gerencia.</i>	<i>Plan Estratégico de la Cooperativa PEI 2015-2021.</i>	<i>Se observa que el PEI no detalla información relacionada directamente al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo en los socios.</i>	<i>Objetivos y líneas estratégicas: Implementar planes de incentivos y estímulos por logros y mejoras continuas en la formación y desempeño de los socios como productor, socio, padre de familia y comunero, en socio con actores sociales e institucionales locales, regionales, nacionales e internacionales. Prioridades, acciones e intervenciones claves. Desarrollo social, institucional y empresarial (no detalla el desarrollo o fortalecimiento de liderazgo).</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 muestra que, en el Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021, el fortalecimiento del liderazgo está claramente establecido dentro de sus ejes importantes de desarrollo.

Los hallazgos respecto al liderazgo de los directivos y la gerencia de la CAC Valle de Incahuasi muestran que:

- Los directivos tienen una opinión positiva respecto al liderazgo ejercido por el gerente, se sienten escuchados y valorados en sus opiniones y contribuciones a la Cooperativa.
- El 60% de los socios entrevistados considera que el liderazgo de los directivos es BUENA; 20% lo considera como REGULAR; y el 10% considera que es MUY BUENA.
- Respecto al liderazgo del gerente, el 50% de socios considera que el liderazgo es MUY BUENO, 40% califica como BUENO y 10% como REGULAR.
- Se reconoce el trabajo en equipo en la gestión de la Cooperativa, debido al liderazgo de la gerencia. Dando como resultado que la marcha de la Cooperativa es favorable, como resultado del trabajo de los directivos y gerente.

Los dirigentes elegidos tienen buena aceptación por parte de los socios, valoran el compromiso y civismo de asumir los cargos asignados, aunque también reconocen que muchos de ellos requieren de fortalecer sus capacidades directivas para no obviar roles y funciones; pues más de la mitad, el 63% solo cuenta con estudios básicos de nivel primaria, el 30% de asociados cuenta con estudios secundarios, en muchos casos incompleto, el 2% cuenta con estudios superiores de nivel técnico y el 5% no ha realizado ningún tipo de estudios, según datos extraídos del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2021 de la CAC Valle de Incahuasi.

Esta situación definitivamente pone en peligro el liderazgo y gobernabilidad de la organización, pues se requiere de líderes con las capacidades y competencias necesarias para asumir los cargos directivos y representar adecuadamente a su base social. Si bien se evidencia en las entrevistas, que muchos de los dirigentes reciben capacitaciones en temas relacionados a sus roles y funciones, la mayoría se muestra de acuerdo en mejorar aspectos técnicos en el liderazgo de los directivos, identifican claramente la necesidad de que la CAC Valle de Incahuasi promueva la capacitación

continúa a los dirigentes y potenciales dirigentes para asumir los cargos directivos.

Por su parte el gerente general opina que el liderazgo en la organización es muy bueno. Respecto a su gestión y desempeño, los socios muestran aprobación y esto se contrasta con la cantidad de años que se encuentra asumiendo el cargo, desde los inicios de la organización. Este respaldo hacia su gestión se evidencia en las entrevistas a profundidad a socios, grupo focal a directivos y revisión documentaria, en relación a como viene desarrollándose el liderazgo.

5.2.2 Relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas

La CAC Valle de Incahuasi cuenta con importantes aliados estratégicos con quienes ha establecido buenas relaciones interinstitucionales en el tiempo de su permanencia. La información recogida muestra que es líder en su territorio y cuenta con un importante círculo de aliados estratégicos que a lo largo de la vida organizacional y empresarial han contribuido como soporte y pieza clave en su desarrollo organizacional y empresarial.

Relaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas con sus stakeholders

El gerente general considera que los stakeholders son una de las grandes fortalezas de la Cooperativa, conforme se presenta en la tabla 12:

Tabla 12

<i>Buenas relaciones interinstitucionales con los aliados estratégicos de la CAC Valle de Incahuasi</i>
<p><i>“Con nuestros cooperantes, más que nada es el cumplimiento de lotes y el logro de metas trazadas, a veces hay algún proyecto donde dice que vamos a exportar para este año unos 8 o 10 contenedores de cafés especiales, entonces loras esos objetivos. De igual manera con nuestras financieras, que nos brindan liquidez, nunca hemos tenido retrasos, incumplimientos; siempre hemos planificado nuestras ventas de acuerdo a las posibilidades de las ventas que podemos hacer, por ello siempre nos piden nuestros reportes anuales de cuanto se ha vendido, hemos quedado siempre bien con nuestras cooperantes.</i></p> <p><i>Nuestros clientes privados siempre contribuyen con algunos apoyos adicionales a la</i></p>

compra del café, apoyo que están orientados a mejorar la producción.

- *Firma Rewe de Alemania (cadena distribuidora del café de Incahuasi en Alemania), con ellos tenemos un proyecto de dos años, para incrementar y mejorar la calidad del café y elaboración de abonos orgánicos, viveros, reforestación, mejora de la ecología, no se preocupan solo en tener el producto, sino también para seguir contribuyendo en la producción sostenible.*
- *En EE.UU., la Tostaduría Culture Coffee, nos apoyan con el trabajo con las mujeres, esposas y jóvenes hijos de socios, que promueven trabajos como biohuertos, preparación de artesanías, etc.*
- *También tenemos aliados del sector público como la Municipalidad distrital de Incahuasi, Sierra y Selva Exportadora, Promperu, nos apoyan siempre en algo, en la promoción y difusión, siempre estamos trabajando de la mano con ellos.*
- *Aroideas, PNIA, PROCOMPITE, en Ayacucho trabajamos con DEVIDA, PROVRAEM”.*

Gerente General

La tabla 12, muestra que las relaciones interinstitucionales con los stakeholders se han fortalecido en base al cumplimiento de compromisos y responsabilidades. Además, se destaca que estas negociaciones establecidas por la CAC Valle de Incahuasi son un soporte en los procesos de desarrollo económico, técnico y productivo de la organización.

Los hallazgos en relación a las alianzas estratégicas muestran que la CAC Valle de Incahuasi ha logrado consolidar en el tiempo buenas relaciones basadas en la confianza, compromiso, beneficios de ambas partes con sus aliados estratégicos; esto producto de la cultura organizacional que practican, la cual está basada en la mejora continua, corresponsabilidad, mejora de los estándares de calidad de producto, los cuales han contribuido a consolidar las alianzas estratégicas tanto con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales.

Las relaciones de confianza generadas en el tiempo han permitido mejorar la comercialización y lograr mejores precios en las negociaciones con los clientes internacionales a quienes proveen de cafés de muy buena calidad.

Esto se evidencia en la entrevista a profundidad a la gerencia general y revisión documentaria, en relación a las buenas relaciones interinstitucionales con los aliados estratégicos de la CAC Valle de Incahuasi.

5.2.3 Relaciones de poder en la gestión asociativa y empresarial

La información recopilada muestra que los niveles y relaciones de poder en torno a la gestión dirigencial y empresarial de la CAC Valle de Incahuasi, las cuales están claramente establecidos entre los directivos y la gerencia general.

Relaciones de poder entre socios, directivos y gerencia

Por su parte los socios manifiestan que su participación es respetada en las asambleas y/o reuniones de la cooperativa, se sienten escuchados y que su opinión es respetada y considerada en la toma de decisiones, según se presenta en la siguiente tabla 13:

Tabla 13

Niveles de poder desde la perspectiva de los socios de la CAC Valle de Incahuasi	
Socio 1	<i>"Si. Las veces que si participo en las Asambleas Generales o reuniones de los Comités Zonales y nuestras opiniones son tomadas en cuenta algunas veces. De todos".</i>
Socio 2	<i>"Siempre y cuando participe respetuosamente, todos podemos escuchar, siempre es escuchado la opinión de los socios. [...]" "En las reuniones no se puede participar todos, sino que se dan opiniones y entramos en votación para poder aprobar cualquier opinión".</i>
Socio 3	<i>"Siempre cuando hemos participado, nuestras opiniones son respetadas. Hay alta participación, casi 90% asiste a las reuniones, porque hay algunas excepciones porque algunos socios son bastante mayores y por esa razón a ellos se les justifica por situaciones de edad o viaje, pero si hay buena participación".</i>
Socio 4	<i>"Yo creo que si se escucha mi opinión. El nivel de participación de los socios es medio, porque hay timidez, no quieren afrontar o a veces quieren decir, pero no lo dicen en las asambleas y todavía hay un poco de temor en los productores de decir y hablar".</i>

Socio 5	"Si, siempre he participado en las reuniones, como también he sido directivo, se ha valorado mi participación".
Socio 6	"Creo que, si es aceptada, y llegamos a una sola idea y si consideran. Los demás socios igual, su opinión es importante y es considerado por los directivo y gerente, hay socios tímidos, pero poco a poco están trabajando en ello para que sean más comunicativos. Socios que participan, 80 por ciento participan, pocos van solo por cumplir".
Socio 7	"Si es considerado mi opinión, cuando hay reuniones y nos traen informaciones de venta de café, precio del café, siempre participamos y respetan en la asociación".
Socio 8	"[...] mi opinión es considerada y respetada en las asambleas y reuniones donde participo como socio de la Cooperativa".
Socio 9	"Como te digo, nos falta encaminar la capacitación en los socios, la mayoría participa con voto, otros con participación, necesitan más capacitación"
Socio 10	"Si mi opinión es escuchada, porque realmente debemos ser uno más que aporta y debe ser respetada las opiniones. Por lo menos tres o dos opinan para poder llegar a un acuerdo previamente, algunos tienen recelo y temor de conversar con los socios, un 50 % de socios participa"
Niveles de poder desde la perspectiva de los directivos de la CAC Valle de Incahuasi	
Directivo 2	Los miembros de cada consejo, queremos y trabajamos coordinadamente entre miembros y los productores y con el gerente, dando ideas de trabajo, hay dialogo permanente y siempre, siempre estamos con el consejo de administración Siempre buscando logros, como crecer, Agroideas, contamos con varios proyectos, siempre estamos ahí".
Directivo 6	"[...] 70 a 80 por ciento respetada las decisiones, quizá nos ha faltado, en algunas cosas hay para complementar. Nunca se puede cubrir todas las necesidades porque con el transcurso del tiempo, siempre va a ver necesidades, siempre va a ver problemas, como en la vida que siempre vivimos, igual como en el hogar que siempre hay discusiones en la asociación igual hay discusiones, quizá descontento, pero siempre adelante, seguir adelante, luchar mientras hay vida."

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 13, muestra que los niveles de poder presentes en la Cooperativa, están relacionados a la toma de decisiones y acuerdos vinculados a la marcha de la organización. La toma de decisiones se realiza de forma concertada, considerando la participación democrática de los asociados.

Niveles de poder desde la perspectiva de la gerencia general

Esta gestión cuenta con el respaldo de la base social, según se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14

<i>Niveles de poder desde la perspectiva de la gerencia general de la CAC Valle de Incahuasi</i>
<p><i>Siempre hemos tenido buena relación con los directivos, como lo comenté anteriormente, la comunicación nosotros lo hacemos llegar con anticipación a los directivos, de nuestras actividades, metas, proyectos, seguimiento del cumplimiento, etc. Los directivos si cumplen con sus funciones de acuerdo a lo que puedes, porque el tema también es el acceso a la oficina central es complicado por la lejanía; pero cuando les toca el turno, vienen a la oficina por dos o tres días al mes y se les brinda toda la información, para que lo puedan revisar.</i></p> <p><i>Al momento de tomas decisiones siempre llegamos a buenos acuerdos. Aunque también hemos tenido casos de directivos en desacuerdo por parte de algunos directivos; esto por rumores de un ex trabajador que salió de la Cooperativa y malinformó a los directivos de supuestos malos manejos, críticas. Frente a eso salieron algunos directivos, pero no hubo fundamentos justificados, solo lo hicieron con el afán de desestimar nuestro trabajo y querer ingresar a la gerencia. Su objetivo era ambiciones propias y generar divisionismo; sin embargo, la mayoría de los socios respalda la gestión. Aunque estos temas siempre desestabilizan la confianza de los socios, pero ahora estamos trabajando con más fuerza y abiertos a cualquier tipo de auditorías, lo cual se hace cada año.</i></p> <p><i>Lo que falta es un poco de tiempo para que ellos interactúen en cada una de sus funciones; lo que nosotros hacemos es ayudarles a planificar sus actividades anuales, pero falta de que se den más tiempo y se capaciten para conocer y ejercer mejor sus funciones, salgan a conversar con los socios. El tiempo y el nivel de educación que tienen los productores es una limitante constante en el caso de los directivos.</i></p>

En dos oportunidades hemos realizado programas de capacitación de líderes, pero no es suficiente porque ingresan nuevos socios, hijos de socios, donde ellos no han tocado todavía esos temas y es importante reforzar; porque nos hemos enfocado más al tema de la producción, la calidad, la productividad y hay algunas cosas que siempre debemos ir reforzando, como por ejemplo el tema de seguir formando más líderes para la Cooperativa”.

Gerencia General

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 14, muestra que existe buenas relaciones de confianza en la Cooperativa, los socios respaldan la gestión de la gerencia y de los directivos.

Los hallazgos en relación a las relaciones de poder muestran que:

- En el nivel socio organizacional, se identifica que los directivos se sienten parte de la toma de decisiones, a través de su participación en las reuniones. Sin embargo, también identifican que aún hay necesidades insatisfechas y que se requiere seguir fortaleciendo la base social y la participación de los socios.
- En el nivel empresarial se destaca el rol que asume la gerencia en la toma de decisiones respecto al posicionamiento del producto que comercializan, el acceso a mercados internacionales y reconocimientos entorno a la calidad del producto.

Esto se evidencia en la entrevista a profundidad a socios y gerencia, así como en el grupo focal a los directivos, en relación a los niveles de poder desde la perspectiva de los socios y de la gerencia de la CAC Valle de Incahuasi.

5.3 PROCESO DE DESARROLLO DE LA COOPERATIVA

5.3.1 Participación de socios en el proceso de desarrollo de la cooperativa

Los socios participan activamente en los procesos de desarrollo de la Cooperativa, respecto a los servicios que reciben, perciben que existe una atención de calidad.

La información recopilada en relación a la participación de los socios en los procesos de desarrollo de la Cooperativa y calidad en la atención que reciben los asociados y sus familias, se presentan a continuación:

Reconocimiento de la participación del socio en la estructura orgánica

SOCIO 3: *"Si. El organigrama de la cooperativa, como toda organización pública o privada, en este caso la autoridad máxima es la asamblea general, es la máxima autoridad, es la aprueba o desaprueba los casos, es la que decide, por debajo está la gerencia, después están los departamentos de producción, de control de calidad, antes de ellos está el consejo de administración, el consejo de vigilancia, más abajo están los comités de educación y el comité electoral, más abajo están los socios. Si no existiera esa estructura fundamental, que es el pilar de toda organización social, en este caso la CAC VI, sin ello no sería posible la existencia institucional de la cooperativa, es básicamente la columna vertebral que sostiene la buena marcha de la organización cooperativa. [...] Mis derechos es recibir un trato justo, ser informado oportunamente y de manera transparente de todos el ejercicio, de todas las actividades que se realizan a nivel de la cooperativa, otro derecho es de ser beneficiado con las charlas, capacitaciones, tener acceso a la información, recibir los adelantos económicos, la producción de plañones como pinos o café o cualquier especie que produzca la cooperativa en sus viveros, tengo derecho a recibirlos, también derecho a información de los talleres, recibir insumos para abonar mi finca.*

Mis deberes es asistir puntualmente y de manera obligatoria a las asambleas ordinarias y extraordinarias, en ellas tener voz y voto, otro es emitir mis opiniones que sean favorables a la buena marcha de la organización cooperativa, no contradecir los principios y valores, practicar la buena convivencia social, sobre todo el respeto mutuo, la disciplina, la responsabilidad, para que los demás socios jóvenes sigan por esa misma senda que todos queremos y caminen como una sola familia".

Según se muestra en las declaraciones del Socio 3, existe un claro conocimiento del funcionamiento de la organización, sus deberes y derechos y como se conecta con el desarrollo de la Cooperativa.

En relación a la atención de calidad que reciben los socios, la tabla 15 presenta lo siguiente:

Tabla 15

Atención de calidad al socio desde la perspectiva del gerente de la CAC Valle de Incahuasi	
Gerente	<i>“Nosotros nos adecuamos a las necesidades que ellos necesitan entender, hacer procesos acordes a sus propias costumbres o medidas. Tenemos que ir adecuándose a sus necesidades, porque si se quiere implementar nuevos sistemas, se genera desconfianza y muestran su disconformidad. Siempre se ha tratado de que el socio no tenga ningún resentimiento, pero si a veces hay choques con los productores cuando los técnicos agropecuarios van a las fincas y los socios no han cumplido con las labores que se ha recomendado, ya sea por desconocimiento; o cuando usaron productos prohibidos para la producción orgánica; pero nunca los hemos sancionado innecesariamente, siempre somos tolerantes y buscamos la forma de llegar a buenos acuerdos; siempre y cuando no sean faltas muy graves, que pongan en riesgo el trabajo conjunto de la Cooperativa”.</i>
Atención de calidad al socio desde la perspectiva de los trabajadores del CAC Valle de Incahuasi	
Trabajador 1	<i>Yo creo que tiene un personal que está capacitado, siempre tiene cursos. La misma Cooperativa los capacita, cuando hay eventos. Esto le sirve al profesional para que, realice un buen servicio a los socios en temas de producción, asistencia técnica, asesoramiento en el cultivo de café. Cuando el socio va a la cooperativa se le brinda un trato cordial y bueno. Dependiendo cual se la necesidad del socio, en la cooperativa hay áreas que lo pueden ayudar, los socios tienen conocimiento de estas áreas”.</i>
Trabajador 2	<i>“[...] Se usa la guía de comercio justo para darles capacitación, asistencia técnica. También se les ayuda para que puedan tener cursos relacionados con el cultivo del café, pasantías, se les da un seguro de fondo se sepelio y un monitoreo constante en las necesidades que los socios puedan tener, como se les puede ayudar</i>

	<p>para que ellos puedan tener mejor producción, mejores fincas, sean mejores personas, puedan saber un poco más y entender más del sector cooperativo, los capacitamos, en lo que es asistencia se les da certificación, se les hace planes de biohuertos, se les enseña sobre la cadena de producción, de comercialización, desde la finca hasta el mercado final, el cliente final. Desde que ingresa el socio, se le brinda todo lo que solicita, la Cooperativa como en todas las organizaciones tiene protocolos, hasta donde llega los socios, el directivo, el trabajador, todo está dentro de los manuales. [...], se le explica al socio, se le brinda todas las facilidades que necesita, para supervisar, para que pueda ver, para que pueda llevar a su comunidad sobre cómo está funcionando su organización. Los socios conocen las áreas, quienes trabajan, si solicitan información se les otorga, si es una información muy sustanciosa, por ejemplo los estados financieros, entonces tiene que pedir autorización a la gerencia para que contabilidad le pueda dar los estados financieros, pero los socios no ven eso, lo ven los directivos, el consejo de vigilancia y así verifican la documentación, verifican las instalaciones, supervisan a los trabajadores, piden los informes, en cambio el socio viene generalmente a ver cómo está su café, como están las instalaciones y alguna capacitación, el socio viene al laboratorio de control de calidad y ve depende de su necesidad, o va a producción si necesita un poco más de apoyo”.</p>
<p>Trabajador 3</p>	<p>“Serían las capacitaciones en buenas prácticas agrícolas en temas de producción de café, capacitación a los socios en la parte social, siempre se contrata consultorías en temas de familia saludable, en temas de asociatividad. [...] En cuanto la atención al socio, yo veo que aquí en la parte administrativa, si se les atiende con calidad, yo creo que todos los trabajadores manejan esa parte de la empatía, cuando se atiende al socio, tratar de entender qué es lo que quiere el socio, que es lo que busca y se le atiende bien, se soluciona los requerimientos que tiene de acuerdo a la posibilidad que tiene la Cooperativa, vienen a pedir préstamos de dinero y se les da, abono se les da, de repente necesita humus para su chacra, da todas las posibilidades para que pueda llevar los insumos como mangueras, fertilizantes y otros para el productor. Cuando los socios vienen a la</p>

	<p><i>cooperativa, preguntan y si se trata de dinero, ellos ya saben que tienen que pedirle al señor Claudio, sus adelantos, por ejemplo, cuando entregó su café ellos necesitan que les den un adelanto, siempre acuden con el señor Claudio como responsable en tener el dinero, como gerente él les da. Si por "A" o "B" viaja, entonces le deja a un área como asistente administrativo, le deja el dinero para que si el socio requiere dinero o necesita algo entonces ella lo atiende cuando no está el gerente, lo delega a otra persona. Los socios si saben, siempre la Cooperativa ha trabajado así, entonces los socios ya saben, cuando ya se trabaja así, como que ya es costumbre. Pero siempre consultan a todas las áreas y todas las áreas ayudan a resolver sus problemas y necesidades".</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15, muestra que los trabajadores y gerencia reconocen y respetan la estructura orgánica de la Cooperativa, poniendo de relevancia la importancia de brindar una atención de calidad a los socios y sus familias a nivel técnico, productivo y social. Existe una cultura de respeto y amabilidad hacia el socio.

Estos aspectos contribuyen a que la Cooperativa implemente procesos de cambio y desarrollo considerando el aspecto cultural de los socios y la atención de calidad. Los socios se sienten valorados por los trabajadores y gerencia y asumen el compromiso de cumplir con sus entregas puntualmente, generando con ello crecimiento económico y social.

Los hallazgos en relación a los procesos de desarrollo de la CAC Valle de Incahuasi muestran que:

- Los socios conocen la estructura orgánica de su Cooperativa (organigrama institucional), saben que la Asamblea General es el principal órgano para la toma de decisiones, de ahí que para ellos su participación en las asambleas es de gran valor e importancia. Identifican claramente su rol dentro de los procesos establecidos por la organización.
- Los socios y sus familias reconocen que uno de sus principales aportes al desarrollo de la organización es la entrega puntual y al 100% de su producto cumpliendo los estándares de calidad alineados a los requerimientos de Comercio Justo y Café Orgánico.

- El modelo de gestión ejecutado desde la gerencia y trabajadores, ha ido implementando procesos de cambio que han sido adaptados a las necesidades, costumbres y tradiciones de los socios, esto con el fin de disminuir la resistencia al cambio. Además de la flexibilidad que se aplica en caso de incumplimientos o faltas de los socios, siempre y cuando no afecte al objetivo colectivo.

Esto se evidencia en la entrevista a profundidad a los socios, gerencia y trabajadores, grupo focal a los directivos y revisión documentaria, en relación a la atención de calidad que se brinda al socio de la CAC Valle de Incahuasi.

5.3.2 Factores que hacen sostenible a la CAC Valle de Incahuasi

La información recogida muestra que la CAC Valle de Incahuasi es sostenible en el tiempo y viene mostrando logros importantes gracias a factores internos relacionados con aspectos socio organizacionales y factores externos relacionados con la calidad en sus productos y las buenas relaciones establecidas con sus stakeholders que han contribuido a su desarrollo.

A continuación, se presenta en la tabla 16, la perspectiva de los directivos, gerente general y trabajadores sobre los factores que contribuyen a la sostenibilidad de la organización.

Tabla 16

<i>Aspectos a nivel interno y externo que han posibilitado la sostenibilidad de la organización</i>	
<i>DIRECTIVOS</i>	
<i>Directivo 1</i>	<i>“Si hay calidad de servicio en la Cooperativa, yo como directivo voy con los documentos, me atienden rápido, igual con los socios, las puertas están abiertas, están atentos. Las áreas de la Cooperativa están trabajando bien, por eso los resultados que estamos teniendo.</i>

	<i>Hay un trabajo duro de parte del equipo técnico, comenzando por la gerencia, y también de los directivos que estamos trabajando, [...]”.</i>
<i>Directivo 2</i>	<i>“Siempre viendo mejor producción, mejor en calidad, siempre los técnicos están apoyando a los socios que no entienden, está bajo de producción, animarle, cómo pueden mejorar, ósea que tengan una visión, [...]”.</i>
GERETE GENERAL	
<i>Gerente</i>	<p><i>“Hemos ido trabajando desde una base, desde cuando los socios producían cafés convencionales, de bajo rendimiento, no querían hacer sus podas de café, nunca hacían viveros, pero gracias a los proyectos, a la asistencia técnica todo esto ha ido cambiando, nadie quería podar su café, ese mismo año vino la roya amarilla que ataca todos los campos de producción y teníamos que botar ese café; con los proyectos que teníamos empezamos hacer plantaciones nuevas y ahora ya está en plena producción. Están en pleno apogeo, tienen mayor producción, mejor calidad y los socios han aprendido a fertilizar sus suelos, análisis de suelos, etc. Todo esto ha hecho que el productor cambie su punto de vista y el cultivo no es extensión, sino pequeñas parcelas donde le saldrá mejor producción y de mayor calidad.</i></p> <p><i>Cada área tiene su responsabilidad de trabajo, por ejemplo, el área de certificación tiene que esforzarse al máximo para lograr los objetivos, si hay alguna observación de las empresas certificadoras, los técnicos tienen que trabajar en equipo para subsanar esas faltas. Cada uno tenemos responsabilidades y todas las áreas las cumplen. Muchas veces no tenemos un horario establecido de trabajo, es por resultados. Si hay que trabajar un sábado o domingo, lo hacemos. Cada uno tiene su responsabilidad y nos apoyamos entre todos”.</i></p>
TRABAJADORES	
<i>Trabajador 1</i>	<i>“[...] porque va mejorando su producción de café, y actualmente lo que veo es que hay aumento de las áreas de producción, hay aumento en la productividad, y eso es lo que hace sostenible a la organización. [...] está la fidelidad de los socios que se ha logrado, los socios confían en su organización, en los precios que les pagan, en el</i>

	<p>apoyo que les brinda en temas de asesoramiento, en los temas de incremento de áreas de producción, siempre les entregan plantas, semillas, abonos. Eso es lo que valora el productor y por ello la fidelidad a la organización. [...] los mercados que tiene, los precios del café, los cafés especiales, es lo que creo que influye para que sea sostenible, los contratos que tiene con los clientes son directos”.</p>
<p>Trabajador 2</p>	<p>“[...] es el equipo humano que trabaja, es un equipo que está comprometido no solamente en su área sino en hacer un trabajo en conjunto, porque todos los que laboramos, seamos contadores, ingenieros, sean catadores o especialistas en proyectos, todos conocen el manejo de la Cooperativa, todos conocen el café, entonces ese equipo humano que tiene la Cooperativa, también el equipo de los socios que también conocen, hacen que la cooperación sea uno pilares fundamentales para que la Cooperativa pueda crecer, pueda haberse establecido, mantenido y mejorar la producción de café y mantener y subir los estándares de calidad, para que pueda posicionarse en los mercados que actualmente se dan, los mercados internacionales y la confianza que generamos hacia los mismos clientes, eso hace que la Cooperativa sea sostenible. [...] hemos creado una buena imagen con los cooperantes, con nuestras financieras, con nuestros clientes que son los aliados más importantes, tenemos una buena relación comercial que viene desde el inicio de la organización y poco a poco vamos creciendo y haciendo sólida esa relación, lo que nos permite que seamos sostenibles en el tiempo, esto no se da de la noche a la mañana, fue un trabajo muy duro, pero fue un trabajo escalonado, tenemos metas anuales y eso es lo que nos está haciendo crecer un poquito más”.</p>
<p>Trabajador 3</p>	<p>“[...] la Cooperativa les ha dado capacidades a los socios y directivos, otro también les ha dado la confianza y las capacidades del talento humano, a los trabajadores, siempre está en constante comunicación con los trabajadores, el gerente no dice: “solamente tú vaya a desarrollo social y no te metas en el área de contabilidad o no te metas en el área de catación” él no es así, si se necesita de urgencia algún documento o algo así en el área de contabilidad se apoya si es que tiene tiempo el área de certificación, se trata de agilizar documentos y trabajo en el área de laboratorio, si es que estamos</p>

	<p><i>con un poco de disponibilidad de tiempo también apoyamos ahí, de manera que cuando alguien sale, conoce sus funciones y las cosas que tiene que hacer y lo puede reemplazar otra área, puede apoyar si es que está saliendo de viaje, de manera que no se pueda retrasar ningún trabajo. En el área administrativa, veo como el gerente lleva a sus trabajadores, ósea como se comunica, como da tareas, eso es lo que yo he visto. En cuanto a los productores, para que estén como están ahora, con certificación de calidad, primero les ha dado conocimientos, capacidades, han tenido proyectos, han sabido invertir, tanto en conocimiento como en infraestructura, no invierten como se dice en elefantes blancos, lo que invierten es usado. Sobre todo, en las capacidades, porque un directivo conoce, entiende y si no conoce se le explica los documentos, como es y todo eso, los directivos conocen mucho. [...] la Cooperativa gracias a las alianzas estratégicas, en proyectos, como los préstamos de FODAL y otras entidades financieras, ha hecho que la cooperativa esté adelante, no le falta dinero para dar los adelantos a los socios, los proyectos que se han ganado, ha sido como un apalancamiento para la Cooperativa, para cubrir sus necesidades, sus prioridades, nos ha ayudado bastante”.</i></p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16, muestra que la suma de factores internos y externos trabajados a lo largo del tiempo en la cooperativa han permitido que la organización fortalezca su base social a nivel socio organizacional, técnico y productivo. Por otro lado, ampliaron su cartera de clientes y fidelizaron a sus stakeholders. En la actualidad cuentan con clientes importantes en diferentes países como Estados Unidos, Alemania, China, Taiwán, Japón.

La capacidad operativa y el desempeño de los trabajadores suman a la sostenibilidad de la organización

Otro factor que contribuye a la sostenibilidad de la organización es la capacidad operativa y el desempeño laboral de los trabajadores, encabezado por el gerente general, el cual se muestra a continuación en la tabla 17:

Tabla 17

Desempeño de los trabajadores de la cooperativa y su contribución a la sostenibilidad de la organización	
Trabajador 1	<i>“El área de producción funciona de forma regular. Mi desempeño es bueno. Actualmente creo que se necesita más personal y más capacitación para los que laboramos en esta área como temas técnicos del cultivo, las actualizaciones, también en el aspecto social como manejo de grupo de personas”.</i>
Trabajador 2	<i>“Es un área donde generalmente los cambios son muy constantes, tanto en el sector agrario y el sector cooperativo y lo que es la parte tributaria y laboral. Son cosas que tiene que implementarse, que tiene que capacitarse, pero también contamos con un equipo humano que estamos comprometidos y trabajando para que esto sea un poco más fácil y también para que esta información en el área contable generalmente es muy difícil que el socio o directivo pueda entender, pero aplicamos herramientas para que ellos puedan tener un mayor conocimiento y mayor entendimiento como es el manejo, [...]. Se podría mejorar la sistematización, nosotros trabajamos en las oficinas administrativas que están en el departamento de Apurímac, pero las unidades de producción están algunas en el departamento del Cusco y otras en el departamento de Ayacucho, entonces como que nos limita bastante, la información que demora en llegar, se tiene que viajar y la ruta es trocha, entonces ese tiempo demora mucho, son factores externos que influyen en el trabajo. [...] Yo personalmente doy todo lo mejor de mi para que esto funcione, siempre hay que estar en constante capacitación personal, dar al ciento uno por ciento, hacer las cosas bien, eso es lo que se hace acá”.</i>
Trabajador 3	<i>“Podría decir bien excelente, pero aún me faltan muchas cosas que quisiera mejorar. Pienso que se pueden mejorar en tema de capacitación, porque esta área está dedicada a trabajar en los proyectos, el comité de mujeres, estamos con los proyectos y el comité de mujeres. Porque terminó el proyecto esa área ya no trabaja con proyecto para jóvenes y mujeres, se necesita otro proyecto”.</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17, muestra que existe un alto grado de compromiso por parte de los trabajadores alineado al logro de metas y resultados. Además de ello enfatizan en la importancia de la atención al socio y directivos como parte de su cultura

organizacional. También muestra que los trabajadores se preocupan por capacitarse continuamente en los temas afines a las labores que desempeñan, a fin de brindar un servicio eficiente y de calidad a los asociados, lo que muestra una clara orientación hacia la mejora continua.

Los hallazgos respecto a la sostenibilidad de la CAC Valle de Incahuasi muestran que:

- Los factores internos que permiten la sostenibilidad de la organización tienen que ver con el trabajo continuo para fortalecer la práctica de los principios y valores cooperativos.
- A nivel de la planificación estratégica se han establecido metas claras a mediano y largo plazo del cual tienen conocimientos los socios y directivos.
- Existe una atención de calidad a los socios y directivos en su rol de usuario de la cooperativa; ante las consultas y demandas reciben información y apoyo por parte de los trabajadores y gerencia.
- La confianza, comunicación, así como la cultura organizacional se han fortalecido en el tiempo, gracias al cumplimiento de las responsabilidades de los socios, directivos, gerencia y trabajadores.
- Los factores externos que promueven la sostenibilidad de la organización, están relacionados con el mejoramiento continuo y posicionamiento de la calidad del café; la ampliación y posicionamiento en nuevos mercados, incrementando la cartera de clientes; confianza con los stakeholders; acceso a proyectos y financiamiento externos gracias a las alianzas estratégicas construidas.
- La CAC Valle de Incahuasi ha impactado positivamente en el territorio, generado procesos de desarrollo social y económico en los productores de café.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad la gerencia general y trabajadores, grupo focal a los directivos, historia de vida de la organización y revisión documentaria, en relación a los aspectos internos y externos de la CAC Valle de Incahuasi que han posibilitado la sostenibilidad de la organización.

5.3.3 Los socios perciben cambios favorables de calidad de vida como resultado de su participación en la CAC Valle de Incahuasi

Los socios han reconocido cambios favorables en la mejora de su calidad de vida, a partir del incremento de sus ingresos económicos que refieren y el valor que le dan al desarrollo de capacidades a nivel técnico, productivo y social. Todo ello como resultado de su participación en la cooperativa.

Percepciones en la mejora de la calidad de vida de los asociados

La información recopilada muestra que, desde su ingreso como socios a la Cooperativa, han desarrollado progresivamente capacidades que les han permitido mejorar la producción, la calidad del café, además de sus relaciones interpersonales y familiares; todo ello gracias a su participación en las capacitaciones, talleres y pasantías promovidas y/o desarrolladas por la organización. Esto se presenta en la tabla 18:

Tabla 18

Impacto de los resultados de la CAC Valle de Incahuasi en la calidad de vida de los socios a nivel social y económico	
Socio 1	<p><i>"[...] Hemos cambiado en lo personal y en nuestra vida familiar, social, conocemos nuestros derechos y deberes como personas y también hemos aprendido a trabajar en equipo". Económico: "También a muchos nos ha resaltado porque antes de iniciar con la organización, nosotros vendíamos como terceros nuestro café y nos pagaban el precio que querían. Pero en cambio con nuestra organización, hemos tenido poco a poco certificación orgánica por primera vez y con eso se elevó el precio de nuestro café, también tenemos el comercio justo y eso mejora nuestros ingresos económicos. [...] tenemos planificado en nuestra misión y visión vender nuestros cafés especiales, con eso notablemente hemos cambiado nuestro ingreso económico porque antes nuestros cafés se vendían como cualquier café pero ahora gracias a nuestra organización y a los contratos que tenemos nuestro café se vende como cafés diferenciados; de acuerdo a la calidad que producimos, de acuerdo a nuestro sacrificio o labores de cada uno, eso es un logro para nosotros también como productores, sabemos que calidad producimos cada socio y a cuánto vendemos. Eso genera un ingreso económico a favor de</i></p>

	<p><i>nosotros, porque no vendemos un café comercial sino un café de calidad, especial y eso nos diferencia entre socios de las diferentes provincias".</i></p>
Socio 2	<p><i>[...] " He mejorado con todas las capacitaciones, cada año hay talleres, hay siempre temas como liderazgo, escuela de líderes, escuela de campo, según eso nuestra familia está mejorando su calidad de vida".</i></p> <p><i>[...]: "En esa parte creo que poco a poco, estamos llegando a esa meta que queríamos como café especial, excelencia, siempre queremos mejorar y para mejorar nuestro nivel de economía, solo teníamos el café convencional y ahora tenemos el café especial".</i></p>
Socio 3	<p><i>[...] " Creo que la CAC VI no solamente ha aportado mis conocimientos del manejo técnico como caficultor, yo llegué un poco tarde para estar metido en la agricultura, la que tomó la delantera fue mi esposa, ella es la que más ha estado en las reuniones, debido a que mi labor docente no me permitía, ella viajó a Chanchamayo a recibir unos cursos de capacitación, esto nos ha beneficiado no solo a mí sino a mi esposa, ella practica y conocer sobre el manejo del café casi perfectamente, ella es la que planta, yo hago los hoyos, compartimos en eso, nos ha servido bastante, además yo por mi profesión tengo facilidad de expresarse en público y eso también le ha ayudado, porque ha ocupado cargos a nivel de la comunidad, ha sido directivo en la comunidad dos años, ha ocupado cargos en la cooperativa de ahorro y crédito "Los Andes", esta organización cooperativa a todos los socios, no solo busca el aspecto económico sino la parte formativa, los principios y valores repercute en la familia. Aunque tal vez no todos los socios han podido despertar, pero si para algunos esto ha sido muy importante, sobre todo cuando hemos traído al facilitador Jose Luis Bardales, con él tratamos esos temas y es muy importante". [...]"Si uno tiene que trabajar, entonces todo sacrificio y esfuerzo siempre tiene sus frutos, en este caso la CAC VI, para mí ha sido uno de los cuales me siento orgullosos de ser fundador, en muchos casos me ha solucionado el aspecto económico, no sólo a mí, sino a todos los socios. Cuando mis hijas estudiaban en Cusco y nos faltaba dinero acudimos a la gerencia y nos dieron el dinero y pagamos puntualmente ese adelanto con los granos de café que cosechamos. Ningún socio va a estar en desacuerdo, ese va a ser el lenguaje en su gran mayoría, porque la cooperativa nunca nos ha negado, abonos,</i></p>

	<p>equipos, motosierras, lo que pedimos, de acuerdo a lo que entregamos, siempre nos ha dado la mano. La CAC VI es muy buena y valió la pena haber fundado una organización sólida y quisiéramos que se mantenga en el tiempo".</p>
Socio 4	<p>[...] "Yo creo que ha mejorado bastante, la cooperativa da la oportunidad y facilidad para poder estar en cursos y capacitaciones sobre convivencia social, hay esa opción, de que el socio pueda aprender y practicar a través de los cursos y talleres. La cooperativa me ha dado la oportunidad de viajar a otros países como Brasil y Panamá, y eso me ha permitido mejorar mis conocimientos, y redes también, porque nos capacitaron. He mejorado bastante en ese aspecto. [...] "La cooperativa ha mejorado los precios y eso nos ha beneficiado a todos los socios".</p>
Socio 5	<p>[...] "En el ámbito social: Explique: Hemos mejorado nuestra vivienda, la educación de nuestros, gracias a Dios, no nos falta nada, trabajamos y estamos de acuerdo con lo que nos pagan. Eso sería en lo social. [...] "Estamos bien, siempre hemos recibido nuestros pagos a un precio justo por nuestros productos, gracias a eso hemos logrado educar a nuestros hijos como profesionales, yo no tengo ningún problema con mis hijos".</p>
Socio 6	<p>[...] "He tenido más conocimiento y manejos y funciones del directivo, convivencia en familia, con mi hijo, cómo vivir como la pareja y también con las plantas y medio ambiente. Me ha abierto un mundo nuevo que voy aprendiendo con las capacitaciones. [...] "En el ámbito económico: Voy sacando mis gastos e intereses, he mejorado bastante".</p>
Socio 7	<p>[...] "Antes cuando no éramos socios no teníamos donde vender, ahora en cooperativa a buen precio se vende, y ahora hay casa por lo menos y mejoró la calidad de vida. Hemos analizado y reflexionado".</p>
Socio 8	<p>[...] "Tengo una mejor calidad de vida ahora".</p>
Socio 9	<p>[...] "Primeramente, no conocíamos nuestras competencias y convivencias con el prójimo y familia, nos ha formado en calidad humana para convivir bien". [...] "Tenemos un precio fijo y eso mejora la calidad</p>

	de vida".
Socio 10	<i>[...]“Prácticamente cuando estuve ingresando así no era la organización, no estaban bien formalizados, cuando alcanzamos nuestras metas, la organización marcha organizadamente la familia y los asociados no estaríamos mejor”. [...]“Gracias a Dios hemos llegado a buen nivel socialmente y económicamente que llegamos a ese mercado al que todos queremos llegar, y estamos en un buen nivel a nivel mundial. En mi familia por ejemplo no me puedo quejar, yo acopio café y en familia podemos vivir mejor y eso facilita. Por el café orgánico especial pagan más de hecho”.</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 presenta, que los socios han incrementado sus ingresos económicos gracias a la mejora de la calidad del café, mejorando significativamente con ello su calidad de vida. También reconocen los beneficios que les brinda el ser parte de la Cooperativa y se identifican el crecimiento de su organización, desde el gran paso que dieron de la venta de cafés convencionales a la venta de café especiales.

Además, los socios muestran orgullo de sus conocimientos en el ámbito técnico y se sienten capaces de seguir mejorando. Se sienten valorados porque su producto está posicionado en los mercados de cafés especiales y tiene un buen precio a nivel internacional. Todo ello es consecuencia su activa participación en las actividades de capacitación y talleres organizados por la Cooperativa.

Los hallazgos muestran que la calidad de vida de los asociados ha ido mejorando progresivamente debido al incremento de sus ingresos económicos. Esto a su vez es producto del trabajo responsable de la Cooperativa, en cumplimiento de su misión y visión.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad a los socios y observación directa, en relación al impacto que tuvieron los resultados y logros de la CAC Valle de Incahuasi en la calidad de vida de los socios a nivel social y económico.

5.3.4 Crecimiento empresarial y fortalecimiento de las relaciones comerciales

Crecimiento a nivel empresarial y fortalecimiento de las relaciones comerciales con sus principales clientes son aspectos importantes que destacan el gerente general y los trabajadores, en relación a los resultados económicos que según los testimonios

presenta la CAC Valle de Incahuasi en estos últimos años, los que presentamos a continuación.

Evolución empresarial y comercial de la CAC Valle de Incahuasi

La información recogida muestra que la organización en la línea de la mejora continua, ha obteniendo resultados progresivos y favorables a nivel comercial, a partir del mejoramiento de la calidad del café y consolidación del compromiso y trabajo de los socios. Esto se presenta en la tabla 19:

Tabla 19

Resultados favorables de la CAC Valle de Incahuasi a nivel comercial	
<i>Gerente</i>	<i>“Ha mejorado la calidad, se han fortalecido las relaciones con los clientes, se consiguieron más clientes, apertura de nueva planta de procesos”.</i>
<i>Trabajador</i>	<i>“La organización ha presentado un incremento en sus resultados económicos gracias al recurso humano y compromiso de los socios, que a través del desarrollo de sus capacidades técnico productivas y mejoramiento de su calidad de vida dieron como resultado el mejoramiento de los precios de su café en los mercados internacionales. La cooperativa adquirió maquinarias, terrenos y con ello incrementó sus activos. Se ha generado confianza y con ellos se ha fidelizado a los clientes y stakeholders”.</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 19, muestra que la Cooperativa ha incrementado su capacidad técnica y productiva a partir de la innovación y adquisición de nuevas maquinarias, implementación de una planta de proceso, compra de terrenos, entre otros. Los hallazgos muestran que la CAC Valle de Incahuasi ha logrado un importante crecimiento empresarial y comercial en los tres últimos años, lo cual le ha brindado confianza, capacidad de gestión y la posibilidad de seguir mejorando los procesos de producción en la cadena de valor del café; de esta forma continuar en el camino del logro de mejores resultados de comercialización de café, impactando positivamente en el desarrollo económico y social de los asociados.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad al gerente y a un trabajador del área administrativa, historia de vida de la organización y revisión documentaria, en relación a los resultados favorables de la CAC Valle de Incahuasi a nivel comercial.

5.4 FACTORES QUE DETERMINARON LOGROS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE CAC VALLE DE INCAHUASI

5.4.1 Posicionamiento de la calidad del café, integración, ampliación de mercados internacionales

La información recopilada muestra que los logros y resultados más resaltantes que obtuvo la cooperativa en los tres últimos años de gestión están relacionados al posicionamiento de los cafés por su alta calidad, ampliación de mercados internacionales, fortalecimiento de la base social, integración de socios, directivos y trabajadores son los logros más restantes de la CAC Valle de Incahuasi.

Resultados relevantes de la CAC Valle de Incahuasi

La percepción de los resultados se presenta a continuación en las declaraciones de los directivos de la tabla 20:

Tabla 20

Resultados que destacan en la gestión actual de la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva de los directivos	
<i>Directivo 1</i>	<i>“Para fortalecer a nuestros socios, a nivel del comité, personal y social, siempre cada año hacemos nuestras pequeñas reuniones en cada comité [...] ahora seguimos también con cursos capacitación sobre calidad humana, también educamos a los hijos de los socios, por ejemplo, el año pasado se han educado como técnicos en la Florida, fueron 4 jóvenes, y cada año se educa, también en catación, 7 jóvenes, socios e hijos de socios. [...], para seguir fortaleciendo a los socios. Uno de los resultados más resaltantes que tenemos es que hemos logrado obtener el mercado especial, ahora último el año pasado, hemos ganado el sello de SPP Sello de Pequeños Productores. Otro resultado es que hemos logrado nuestro sueño, tener nuestra planta apilar café verde, llevar de Andahuaylas, para exportar”.</i>
<i>Directivo 3</i>	<i>“[...] el aniversario de la cooperativa, cumpleaños de todos los socios, conversar, compartir las ideas que tienen, sociabilizarse un poco más, acercarse con todos, en otros comités no se conocen, ahí hay</i>

	<p><i>oportunidad de juntarse, [...] también ayuda bastante dialogar conversar, qué necesidades tienen ellos, que diferencias tienen ellos y con el otro comité que tiene, en qué están mejor con cuál pueden un poco más pueden aumentar ayudar o mejorar, tener la junta directiva, vigilancia, siempre se invitan a los comités, y se hace una gira, y se ve todas las necesidades que tienen en cada comité, en el campo se necesita de repente en sociabilizar o capacitar a todos los socios o en su parcela necesitan técnicos, más apoyo o abonamiento, que cosa les falta, hacer una evaluación de la junta directiva de ambos comités, apoyar a ellos con técnicos, de repente con abonos o capacitaciones, todo eso nos fortalece en la organización”.</i></p>
Directivo 5	<p><i>“En la comercialización estos últimos años tenemos de Alemania, y Alemania nos ha dado un incentivo sino me equivoco 250 mil euros, para aumentar la producción, ellos quieren más cantidad de nuestra producción, entonces nos han dado un incentivo para aumentar la producción y `plantaciones de café y ya tenemos comprador de café especial y nos están manteniendo con una producción de 5 embarques, también Canadá siempre nos están pidiendo, con todo eso siempre a veces nosotros nos sentimos más orgullosos de lo que trabajamos toda nuestra producción de café, entonces los socios se sienten más alegres, más motivados porque tienen quienes pueden comprar, quien llega a su parcela, con eso muchas veces los socios se sienten contentos, más motivados”.</i></p>
Directivo 6	<p><i>“En estos 3 últimos años hemos visto más venta de café y con los premios, este año hemos comprado una procesadora , va a tener la cooperativa su propia procesadora de café, probablemente ya vamos a estar procesando en nuestra procesadora propia, para garantizamos de nuestro producto, a veces cuando llevamos a Lima, dejamos en la empresa, y no sabemos la conciencia de una persona, a veces nos puede cambiar, a veces también se pueden hacer quedar, no sabemos, por todo eso hemos visto y nos hemos planificado 4 años atrás, entonces en tres años hemos quedado, ahora contamos con nuestra propia procesadora instalada”.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 20, muestra que la Cooperativa organiza y desarrolla actividades para la integración entre los socios, como son las celebraciones y reuniones a nivel de los

comités, fortaleciendo con ello la comunicación y relaciones de confianza entre los socios, directivos y trabajadores. Estos eventos por lo general se realizan en aniversarios de la institución, día del Cooperativismo, reuniones de los comités, etc.

Esta afirmación esta reforzada por las declaraciones del gerente general, según se presenta en la Tabla 21:

Tabla 21

Resultados de la gestión empresarial de la CAC Valle de Incahuasi en los últimos tres años (2018 -2020) desde la perspectiva del gerente general
<p><i>“Los productores socios manejan un estándar y ya saben en qué épocas deben hacer las actividades, en la Cooperativa les brindamos los fertilizantes ya preparados, de acuerdo al análisis que tienen de sus suelos agrícolas, entonces los socios ya no tienen la necesidad de estar buscando este servicio y a parte les subsidiamos los fletes y les apoyamos para poder financiar los servicios de análisis de suelos. El trabajo que hacemos demuestra los resultados de lo que es la Cooperativa. Ahora por ejemplo tenemos plantaciones de variedad de café catimor que llegan a los 84 y 85 puntos. Pensamos que por ser este tipo de variedades no íbamos a llegar a esos puntajes, pero estamos mejorando cada vez más. En el caso de los socios nuevos, están plantando más cantidad de variedades que producen mejor calidad, como el caso de las geishas.</i></p> <p><i>Entre los logros más resaltantes tenemos el posicionamiento en los concursos de cafés especiales, el 2019 hemos logrado dos premios importantes; el primero en Boston, como mejor café del mundo con el sello SPP; y el segundo reconocimiento fue en el concurso Taza de Excelencia, el café de Incahuasi es el que se vendió a un precio más alto que el primer puesto, a pesar de que nosotros ocupamos el segundo lugar. En la subasta, nuestro café es el que se vendió a mejor precio.</i></p> <p><i>También tenemos 2 nuevos clientes que están enfocados en comprar los mejores cafés de calidad, estos clientes nuevos son de Taiwán y de Japón, no compran volumen, pero si se llevan los mejores cafés que tenemos y a precios sobre la bolsa de valores”.</i></p>

Fuente: elaboración propia

La tabla 21, muestra que la gerencia general enfatiza la importancia de actividades que ha desarrollado la Cooperativa para fortalecer la base social, la gestión y el crecimiento empresarial, lo cual se visibiliza en los resultados que han logrado como organización durante los últimos 3 años.

Reconoce que se han fortalecido las relaciones de confianza con los clientes, obteniendo como resultado un incremento favorable en sus ventas de café especial, enfocados en la calidad, contribuyendo con ello a la sostenibilidad y posicionamiento de la organización a nivel nacional e internacional. Esto se contrasta con la visión de la organización al 2021: “Somos una Cooperativa organizada, desarrollada y de reconocido prestigio como productor y comercializador directo de café especial de la más alta calidad con ventas sostenibles, a precios justos y preferenciales en mercados nacionales e internacionales” (PEI CAC VALLE DE INCAHUASI 2015-2021: 42).³² Proyectado en los objetivos estratégicos y metas hacia este camino.

Para muestra, el 2020 en plena pandemia, Hilda Leguía socia de la CAC Valle de Incahuasi, del sub comité de Amaybamba, distrito de Inkawuasi, provincia La Convención, región Cusco, logró ganar el primer puesto en el concurso internacional “Taza de Excelencia Perú 2020”, desarrollado por la Alliance For Coffee Excellence de Estados Unidos y organizado por la Central Café y Cacao del Perú, competencia que premia la calidad de los mejores cafés especiales del país (CAFELAB.PE 2020).³³ La socia Hilda Leguía no fue seleccionada en la muestra aleatoria para las entrevistas del presente estudio, sin embargo, rescatamos este importante logro que obtuvo, pues es una referencia clara de que están logrando la visión estratégica como organización.

Además, cabe destacar que la Cooperativa ha cerrado todos los contratos comerciales de exportación de café, aún en el contexto de Pandemia. Esto evidencia eficiencia en la gestión comercial de la Cooperativa.

5.4.2 Tipo de capacidades desarrolladas en los socios de la CAC Valle de Incahuasi

Fortalecimiento de capacidades para socios de la CAC Valle de Incahuasi

Según la información recopilada, los resultados muestran a lo largo del tiempo la CAC Valle de Incahuasi se ha preocupado por el fortalecimiento de capacidades técnicas,

³² COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI LTDA (CAC VALLE DE INCAHUASI) 2015 *Plan Estratégico Institucional - PEI 2015 - 2021*. Consulta: 25 de mayo del 2029.

³³ ACOSTA, Pamela 2020 “El mejor café del Perú 2020 es de Hilda Leguía Gonzales y se produce en Cusco”, en cafelab.pe. Consulta: 07 de noviembre del 2022.

<https://cafelab.pe/el-mejor-cafe-del-peru-2020-es-de-hilda-leguia-gonzales-y-se-produce-en-cusco/>

productivas y sociales de los asociados y sus familias, esto se presenta a continuación en la tabla 22.

Tabla 22

Desarrollo de capacidades en la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva de los socios	
Socio 1	<i>"Promueve un comité de mujeres donde participan las mujeres en charlas, talleres de repostería para mujeres esposas e hijas de socios; dan apoyos para biohuertos, emprendimientos económicos para los socios".</i>
Socio 2	<i>"Desde que ingrese a la cooperativa, he participado en diferentes proyectos, fuera del campo, aspecto técnico, proceso del café, todo eso dictado por la cooperativa. Las capacitaciones han sido en diferentes sitios, como la escuela de campo en Andahuaylas, también en el local de los comités".</i>
Socio 3	<i>"Capacitaciones en el aspecto técnico, en la cosecha selectiva de los granos de café, el manejo técnico en la elección de plantas madre, elección de semillas, podas, abonamientos, manejo de sombra, manejos de las barreras muertas, y en todo lo que es la producción orgánica de los cafés especiales, hemos tenido bastante conocimiento técnico, capacitaciones, de manera oral, o audiovisual y también la parte práctica en los mismos campos de cultivo. [...] contribuye a la buena marcha de nuestras fincas, buen manejo y control de plagas y enfermedades. [...] Hemos tenido muchas capacitaciones sobre calidad de persona, muy importante para poder continuar en la organización, calidad de familia, porque nosotros no solo pretendemos producir cafés de alta calidad, sino también debemos inculcar valores en nuestros hijos, metas, a corto mediano y largo plazo, para que puedan cumplir. Quizá no todos habremos cumplido, pero sí medianamente, tal vez por eso nuestros hijos están un poco lejos. La cooperativa no solo se ha preocupado por vender nuestro café, y hacernos conocer sobre los manejos técnicos, sino también la parte social, que es lo más importante, y siempre hemos cuidado este lado, porque de lo contrario Incahuasi no estaría manteniéndose como cooperativa. Hay muchos hijos de socios que ahora son profesionales, que están en formación en universidades, institutos superiores, estos son los hijos de Incahuasi".</i>
Socio 4	<i>"Bueno, mediante la cooperativa los temas han sido en primer lugar, las</i>

	<i>normas orgánicas, las normas de comercio justo y la parte social, a parte las normas es la parte técnica, como un agricultor puede tendría que trabajar el cultivo, cuidar las fincas, también tuvimos una oportunidad que capacitan en vivencias familiares, vivencia social todo eso nos sirven, a mi me sirve bastante. Esto se hace por comité, son dinámicos, son reales, cuando son reales no son como los políticos".</i>
Socio 5	<i>"He recibido capacitaciones en calidad humana, en cooperativismo, en la especialización de nuestro café, ahí también hemos tenido capacitación. Mi primer taller fue en Andahuaylas, con el facilitador López y el señor Bardales".</i>
Socio 6	<i>"He participado en 3 o 4 últimamente estuve yendo a escuela para líderes diligenciales en Quillabamba, en liderazgo, ella en artesanía tejido, bio huerto, en hortalizas, legumbres orgánicamente, se hicieron en Huancahuasi, en grupos, también en Quillabamba, provincia de la convención. También en Villa rica con algunos proyectos, que se ha suspendido por lo pronto por la pandemia. Son buenas las capacitaciones, son dinámicas los facilitadores saben cómo llegar, son buenos los facilitadores que traen".</i>
Socio 7	<i>"Nos trae especialistas de Lima, y nos capacitan, en una asamblea y todos vamos a escuchar, [...] en temas de cómo debemos vivir en familia en un hogar y como debemos compartir apoyarnos, y como llegar apoyándonos unos a otros, fue muy bonito".</i>
Socio 8	<i>"La Cooperativa promueve capacitaciones, hemos sido capacitados en cómo vivir en nuestro hogar con nuestra familia, como trabajar en nuestra parcela y chacra. Nos centralizamos en un lugar de Incahuasi, por sectores y comités".</i>
Socio 9	<i>"Si promueve estos temas, nos capacita en mejorar calidad de persona, vienen facilitadores y nos capacita, en temas de educación consideran en su plan, se han realizado en la misma zona, y son muy dinámicas, aceptables, con personas que a la gente les gusta".</i>
Socio 10	<i>"Los talleres y capacitaciones nos ayudan a como producir el café como evitar plagas, mantener el medio ambiente, de acuerdo al ideal, eso por suerte para la cooperativa y su provecho. Las capacitaciones nos ayudan y quedamos satisfechos todo es provecho para lograr, entendemos y es bueno para la cooperativa".</i>

Fuente: elaboración propia

La tabla 22, muestra que las capacitaciones, eventos académicos y espacios informativos que desarrolla la Cooperativa para los socios y sus familias han permitido reforzar sus conocimientos en temas diversos para su desarrollo personal y mejorar las técnicas del cultivo de café, así como su desarrollo integral como personas y con sus familias.

Fortalecimiento de capacidades para dirigentes de la CAC Valle de Incahuasi

Desde la perspectiva de los directivos y el gerente, se presenta información relacionada al desarrollo de capacidades en la tabla 23:

Tabla 23

Desarrollo de capacidades productivas y sociales de la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva de los directivos	
<i>Directivo 1</i>	<i>“Yo he recibido una capacitación en el 2009, hemos empezado 30 productores, pero hemos terminado 15, eso era en Andahuaylas. Me ha fortalecido bastante, por eso me ha gustado la política también, he participado 2015 al 2018 como regidor, esa capacitación me ha servido bastante, por eso yo valoro a mi organización bastante. Entre con bastante fortaleza, porque a veces en la política hay cosas que pasan”.</i>
<i>Directivo 3</i>	<i>“[...] una cantidad de socios hemos llevado escuela de líderes, ahí nos enseñaron primeramente a saber qué personas somos y cómo podemos guiar a la cooperativa, como podemos guiar, por ejemplo en calidad, si somos calidad de personas, podemos ser calidad de organización, calidad de producción, y así pues seguir con esa visión de seguir siempre adelante en la vista de todos los países, de repente de todas las regiones, entonces eso es lo que llevamos, el año pasado por ejemplo tuvimos calidad de café, como lo hemos tratado desde antes, cada año hasta discutiendo hasta ya desconfiándonos las palabras que nos decíamos, ahora último estos 3 años recién estamos viviendo la visión que tuvimos antes”.</i>
Desarrollo de capacidades técnicas de la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva del gerente general	
	<i>“Principalmente nosotros como Cooperativa estamos viendo la capacitación de los hijos de socio. Cada año nosotros formamos catadores, de 4 a 5 catadores por año. También estamos capacitando a jóvenes en el CETPRO La Florida, 4 a 5 alumnos por año. Por otra parte, siempre a los trabajadores, también estamos innovando las</i>

nuevas prácticas de producción de cafés de calidad, procesos distintos, etc. Estamos todos trabajando para mejorar la calidad del café. Con la CLAC, estamos trabajando en la formación de Líderes Cooperativistas, en cuanto a trabajo con mujeres, también tenemos un comité y promovemos siempre el tema social, familiar, con capacitaciones a cargo de especialistas”.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 23, muestra que los directivos y el gerente general destacan que las capacidades que promueve la Cooperativa para sus socios, repercuten en el fortalecimiento socio organizacional y empresarial de la Cooperativa, posicionándola como una organización líder en el territorio.

Las videncias en relación a los resultados obtenidos por la organización en estos últimos tres años muestran que:

- Los directivos reconocen los logros a nivel empresarial y de carácter técnico que ha impactado en el mejoramiento de la calidad de producción de café, adquisición de maquinarias, posicionamiento y ampliación de mercados a nivel internacional. Una de las prioridades para la organización es el incentivo continuo hacia la mejora de la calidad del café. Esto se encuentra claramente establecido en la misión y visión de la organización y todos los que la integran comparten esta filosofía.
- La Cooperativa ha obtenido logros resaltantes, entre ellos el reconocimiento internacional de los cafés de calidad que ha logrado exportar a diferentes países de Europa, Norteamérica y Asia; también está el reconocimiento de los asociados como productores del mejor café del Perú; premiaciones en ferias internacionales y sumado a esto se identifica el crecimiento organizacional de la Cooperativa, que cuenta con una base social fortalecida y muy comprometida en el logro de la misión y visión.
- Para que la organización trascienda y permanezca en el tiempo, se desarrollan actividades para el relevo generacional a través de capacitaciones y actividades de integración para los hijos de socios en temas de catación y liderazgo y de esta forma contribuir en el fortalecimiento de la organización. Estas actividades promueven el involucramiento de todo el grupo familiar y además propician la visión empresarial de los hijos de socios, quienes ven a su cooperativa como una

fortaleza y a su vez un espacio en el cual pueden despegar nuevas ideas de negocio relacionados a la cadena productiva del café.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad a socios, directivos, gerente general y trabajadores, grupo focal a directivos, historia de vida de la organización, observación directa y revisión documentaria, en relación a los resultados que destacan en la gestión actual, nivel económico, comercial y fortalecimiento de la base social de la organización.

5.5 ASPECTOS RELEVANTES EN PROCESO, RELACIONADOS AL MODELO DE GESTIÓN

5.5.1 Fortalecer la base social, mejora continua de la calidad del café y ampliar cartera de clientes, retos y desafíos de CAC Valle de Incahuasi

Retos y desafíos de la CAC Valle de Incahuasi para mejorar el modelo de gestión y lograr la competitividad

La información recopilada muestra que los principales aspectos identificados por los socios, directivos, gerencia y trabajadores a fin de mejorar el modelo de gestión son aquellos relacionados al fortalecimiento de la base social a través de la implementación de mecanismos de participación más sostenibles, que motiven y comprometan a los socios nuevos, además de continuar con las capacitaciones que mejoren sus conocimientos técnicos para la producción de cafés especiales, por otro lado está continuar con la ampliación de la cartera de clientes, para ello se requiere fidelizarlos a través de un producto de calidad.

Se agrega a ello la necesidad de la adquisición de maquinarias modernas e implementación de una planta de producción de café. Esto se presenta a continuación en la tabla 24:

Tabla 24

<p><i>Aspectos por mejorar en la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva de los socios y directivos</i></p>
--

Socio 1	<p><i>"[...]Tenemos que seguir mejorando la calidad de café en el aspecto económico. En lo social, formar más líderes, mujeres, hijos de socios; estamos descuidando esa parte y en los siguientes años se debe hacer la formación de líderes, para que la Cooperativa trascienda".</i></p>
Socio 2	<p><i>"En esta parte creo que podemos socializar con los demás socios que son nuevos, ellos aún no conocen mucho, se necesita mejorar su calidad de vida, para ellos se podrían traer expositores. Compartir con los demás socios [...] nuestras experiencias, conocimientos, haciendo uso de los medios de comunicación que también hace la cooperativa".</i></p>
Socio 3	<p><i>"Creo que debería haber mayor comunicación, mayor frecuencia de reuniones, esclarecer las dudas, cualquier duda que tengan los socios, tener listo la documentación, no esperar que exija, se debe dar a conocer cualquier información y cualquier detalle. Mantener siempre vivo ese espíritu cooperativo y mantener las relaciones que hasta ahora seguimos teniendo y practicar los buenos valores y principios cooperativos. Solo así vamos a permanecer en el tiempo, de lo contrario hubiéramos desaparecido en el tiempo. Aún hay mucho por trabajar y con mucha responsabilidad".</i></p>
Socio 4	<p><i>"[...] para que haya más confianza debería de conformar la parte técnica o la parte laboral en la cooperativa, que estén involucrados los hijos de los socios o los socios. Yo creo que la cooperativa va en buen camino, para que no se derrumbe todo eso, debería tomarse en cuenta que en la cooperativa muchos socios, yo no trabajo ahí, pero un 99% son externos, los trabajadores y el socio no se siente en confianza cómo sería con un hijo o un paisano, yo lo veo por esa parte, yo creo que si esa parte se mejora y capacitar más a los hijos de los socios y que se involucren en el tema técnico, entonces se puede desarrollar más la confianza, eso es lo que dice el comercio justo, lo que ellos quieren es que se involucre la familia, esa partecita le está faltando a la cooperativa, con todo eso y más transparencia se va a superar, porque en el camino no quisiera yo como socio que baje los logros. Porque he visto de cerca, mi papá ha sido uno de los fundadores de la cooperativa, he visto cómo han luchado, han sido tan persistentes para que la cooperativa llegue donde esté, no todo ha sido logros, también tuvo pérdidas, pero a pesar de eso han podido llevar a todos los productores, se pusieron fuertes,</i></p>

	<i>aunque sufriendo económicamente, pero luchando, eso no quisiera que se pierda por no mejorar en las cosas que se pueden mejorar".</i>
Socio 5	<i>"La única forma es que tenemos que ver los informes anuales, para uniformizar los estados financieros, porque son siempre informes y nosotros no entendemos porque es la contabilidad, de todos modos eso dificulta conocer la liquidación final, la oferta, los cambios del dólar a soles, todo eso es claro, pero de todos modos por escrito por parte de la gerencia sería mejor, por parte del consejo de administración, debemos ver la calidad de quien va a ser el presidente, ahora el consejo de vigilancia, no lo tomamos con interés, porque el trabajo del comité es importante porque es el único fiscalizador en una empresa, pero no se debe trabajar con carencia de conocimiento. Y también se debe comunicar con los comités. Que las cosas sean claras, esa sería mi opinión".</i>
Socio 6	<i>"En educación, queremos más capacitación, la convivencia con la familia, hay muchos que aún no entienden, en el tema del café y agricultura estamos bien, pero para los nuevos socios, si hay que capacitarlos y hacerles entender la importancia de la producción orgánica".</i>
Socio 7	<i>"Para poder mejorar, creo q nos brinden técnicos en el campo, y mejorar nuestra calidad de vida y ser mejores socios".</i>
Socio 8	<i>"La comunicación es a través de internet celular, todo, antes llamaban a asamblea general, y en pantalla gigante nos informan todo, [...] SOCIO 8 "Podría mejorar en temas de riego y agua, nuevos proyectos, es lo más importante el agua".</i>
Socio 9	<i>"[...] nos falta encaminar la capacitación en los socios, la mayoría participa con voto, otros con participación, necesitan más capacitación." Socio 9 "Que haya más talleres de capacitación y así está cambiando en el comercio y producción de cafés especiales, siempre debemos estar capacitándonos, al os directivos y socios. Siempre es necesario el fortalecimiento en los socios, y debe ser constante las capacitaciones para poder estar visionando mejor".</i>
Socio 10	<i>"Lo que falta es un poco de tiempo para que ellos interactúen en cada una de sus funciones; lo que nosotros hacemos es ayudarles a planificar sus actividades anuales, pero falta de que se den más tiempo y se capaciten para conocer y ejercer mejor sus funciones, salgan a</i>

	<p>conversar con los socios. El tiempo y el nivel de educación que tienen los productores es una limitante constante en el caso de los directivos". Socio 10 "Implementar más que todo, estamos con una visión de llegar al primer nivel del café, entonces la Cooperativa tiene que estar bien organizada y en segundo lograr ver las plantas de beneficio como nos pide los compradores, antes era en el piso, y ahora ya mejoró, pero nos falta, y en eso la gerencia está, no sé si será este año, o el próximo año deseamos lograr".</p>
Directivo 1	<p>A nivel de los compañeros socios, hay muchos que no entienden el sistema cooperativo y qué beneficios está dando su cooperativa y ellos puedan obtener. Esa es una de nuestras preocupaciones y tenemos que seguir trabajando para fortalecerlos. Tenemos 500 socios, aquí un poquito reina el individualismo, pero el 50% ya está entendiendo un poco, son personas mayores, no se puede trabajar tan fácil con ellos, pero tenemos que seguir trabajando duro en ese aspecto de las capacitaciones. [...], hay muchas cosas para hacer, [...]. Necesitamos capacitar a los socios y a los directivos, en tema de comercio, algunos no entienden, por ejemplo, el gerente no dijo algo, el costo por quintal es 250 dólares, pero si sabemos el precio internacional del café, podemos calcular mejor nuestro precio haciendo la conversión, así sabríamos mejor cuánto cuesta nuestro café. Algunos socios no tienen ese conocimiento más amplio, eso faltaría, para que haya mayor confianza, se podría capacitar a los socios en este tema también, porque a veces algunos tergiversan la información y eso genera desconfianza. [...] La radio en que estamos trabajando es solo para los socios, es una de las estrategias que estamos utilizando para llegar al socio con más confianza, con la familia, los hijos, tal vez la mamá no entiende, pero los hijos sí y pueden hacer entender a sus papás".</p>
Directivo 2	<p>"Más que nada con capacitación siempre en el transcurso del tiempo, hay socios jóvenes que están entrando a la cooperativa y están asociándose, también hay nuevos socios entonces ellos muchas veces no están capacitados, entonces necesita darle un poco más de capacitación y darles un poco de conocimiento cómo pueden crecer la cooperativa, cuál es la forma de trabajar, continuar adelante la cooperativa, en ese caso darle capacitaciones".</p>

Aspectos por mejorar en la CAC Valle de Incahuasi desde la perspectiva de los trabajadores y gerente general	
Trabajador 1	<i>“Sería bueno que procese el café, que tenga su propia planta, que forme profesionales en el tema de exportación, que la misma organización haga sus propios procesos de exportación y otros”.</i>
Trabajador 2	<i>“Hay varios desafíos, sobre todo en este momento tan difícil de la pandemia que estamos viviendo, tenemos mercado, pero, cómo hacemos para que el socio se sienta más seguro, ya tenemos los contratos todo el 2020 pero no sabemos cómo será el 2021, creo que es eso. Ahora un poco complicado, sobre todo para el traslado del producto, eso ya no depende de la organización, sino de las políticas del estado, tenemos todos los planes de prevención y control, pero trasladar de zonas como son Cusco y Ayacucho y llevarlos a lima es un poco complicado, los costos suben, la cooperativa trata de aliviar un poco eso, pero no es al cien por ciento. En junio ya salió un contrato, pero por la coyuntura es posible que demore un poco”.</i>
Trabajador 3	<i>“A nivel empresarial, lo que yo veo como débil es el tema de trazabilidad del control de calidad, falta un poco de más capacitación, también en el tema de gestión y comercialización se tiene que ir puliendo un poquito más. En cuanto a producción, se tiene que ir mejorando el tema de post cosecha”.</i>
Gerente General	<i>“Tenemos que ir siempre enfocándonos, porque un productor por más que tenga capacitaciones, necesita siempre seguir aprendiendo mejores criterios, siempre debemos empujar el trabajo de los socios y estamos enfocados como Cooperativa en el trabajo social, sin descuidar también su productividad, que es el principal sustento para ellos y sus familias. A nivel empresarial, como tenemos demanda de café, hacemos alianzas con otras organizaciones de la comunidad para poder ir satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, siempre enfocados en la calidad del café. No es que, por el hecho de tener mercado, vamos a vender cualquier café para apoyarlos. Tenemos que ver la calidad, con perfiles de 80 a 82 puntos para arriba. Trabajar siempre orientados a la calidad, para quedar bien con los clientes”.</i>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 24 muestra que la CAC Valle de Incahuasi tiene desafíos pendientes, orientados a fortalecer el aspecto socio organizacional y empresarial en los siguientes años.

Los hallazgos en relación a los desafíos a nivel socio organizacional muestran que, si bien la organización ha fortalecido la participación de los asociados, aún existe una necesidad seguir fortaleciendo la base social, elaborar propuestas de mejora y continuar en la marcha de una gestión eficiente, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Continuar en el fortalecimiento de las capacidades técnicas, productivas y sociales de los socios para seguir produciendo cafés de calidad y contribuyendo a la mejora continua de la calidad de vida de los asociados.
- Involucrar a los nuevos socios en las actividades a fin de transferir la cultura organizacional y fortalecer el compromiso y responsabilidad para el mejoramiento de su calidad de vida y crecimiento de la organización.
- Mejorar y fortalecer los canales de comunicación para que la rendición de cuentas, a fin de que sea clara y oportuna.
- Socialización de la misión, visión y valores organizacionales con el objetivo de fortalecer los lazos de asociatividad.
- Los directivos destacan el componente educativo como parte fundamental en el fortalecimiento de su organización.
- Necesidad de la adquisición de una propia planta de proceso de exportación de café, además del mejoramiento de la trazabilidad en el proceso de control de calidad.

Esto se evidencia en las entrevistas a profundidad a socios, gerente general y trabajadores, grupo focal a directivos y revisión documentaria, en relación al fortalecimiento de habilidades en los dirigentes, calidad del café y ampliación de cartera de clientes, identificados como desafíos de la CAC Valle de Incahuasi.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

1. El estudio ha permitido identificar y describir los factores que han favorecido la construcción y el fortalecimiento del “**CAPITAL SOCIAL**” en los procesos de asociatividad y cooperativismo que practica la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, analizado en el periodo de gestión 2018-2020”; según las siguientes dimensiones específicas:
 - La confianza, aquella que se ha construido en el tiempo y se percibe en la capacidad colectiva de relacionarse entre socios, percepción favorable de la gestión de los líderes y tomadores de decisión (buena comunicación y acceso a la información), participación activa de los socios en las diversas actividades que propicia la organización, capacidad y compromiso de asumir el liderazgo (cargos directivos). Cuanto más se fortalecen los lazos de confianza, la transparencia, mejor funciona una organización; esto se logra con acciones concretas y se afianza en el tiempo. Los socios fundadores y los que se fueron incorporando no esperaban tener una organización que los represente, menos insertarse en mercados exigentes para la comercialización de su producto.
 - Hacer las cosas juntos, aquella que evidencia en la capacidad asociativa con un fin en común (trabajo en equipo), para el bienestar económico y social de los integrantes de la organización y de la comunidad, descrito claramente en la misión y visión de la CAC Valle de Incahuasi; lo cual es contratado por los mismos socios y trabajadores que participaron en el presente estudio. Los socios cumplen con sus compromisos (deberes y derechos) y la Cooperativa cumple con ellos (rendición de cuentas, pagos justos y oportunos por su producto, claridad de las negociaciones con los clientes, etc.).
 - Valores éticos, como pilares que se complementan con los principios y valores del cooperativismo.
2. El modelo asociativo desarrollado por la CAC Valle de Incahuasi ha propiciado mejores negociaciones en torno a la comercialización del café, beneficiando los ingresos económicos del asociado y su familia, además del posicionamiento y

reconocimiento de la organización a nivel internacional, contribuyendo con ello a la construcción de una imagen favorable del café peruano en el mercado de cafés especiales internacionales.

3. El compromiso que muestran los asociados se fortalece y consolida debido al alto grado de identificación que tienen con su organización, al sentirse parte de su Cooperativa, se involucran en los procesos de mejora implementados desde la gerencia y del equipo de trabajadores, asumen como propios los desafíos planteados en la visión relacionada a desarrollo y posicionamiento como una organización líder a nivel nacional.
4. La filosofía basada en los principios y valores del cooperativismo, se potencializa con los valores y costumbres que practican los asociados, los cuales tienen una fuerte influencia sociocultural propio de la zona andina por su ubicación geográfica, a través de prácticas del ayni y la minka que están fuertemente arraigado en sus actividades colectivas, de ahí la importancia para incorporar el enfoque intercultural en la gestión. La organización mantiene una mística basada en los valores y principios del cooperativismo lo cual se complementa con sus costumbres y tradiciones culturales y aquella capacidad asociativa que han desarrollado desde los inicios cuando eran una asociación hasta convertirse en una Cooperativa, lo cual visualizan como un aprendizaje continuo, para avanzar y asumir retos en conjunto, como una organización.
5. Los socios han tomado progresivamente conciencia de que la inversión de la CAC Valle de Incahuasi en capacitación y desarrollo de capacidades (técnicas, sociales y de especialización) a los asociados e hijos de socios han dado grandes resultados en el tiempo, ahora ellos se sienten orgullosos de ser productores de uno de los mejores cafés del mundo, saben que con ello están contribuyendo no solo en la mejora de su calidad de vida, sino también al progreso de su comunidad y del país. Este orgullo como caficultor hace que se sientan motivados a seguir mejorando en la producción de cafés especiales, aplicando nuevas técnicas de producción con la asesoría del equipo técnico de la Cooperativa, pero además con la confianza en la capacidad técnica de los que gestionan los procesos de comercialización.

6. La consolidación de las relaciones comerciales con los clientes y stakeholders ha sido clave en el crecimiento y posicionamiento de la organización. La CAC Valle de Incahuasi ha considerado en su planificación estratégica el fortalecimiento de sus alianzas y redes con clientes internacionales que son claves. El cumplimiento estricto de los compromisos comerciales es parte importante de su cultura organizacional, es así que mantienen buenas relaciones de confianza y negociaciones que permanecen en el tiempo.
7. Los logros de la CAC Valle de Incahuasi, se deben, en gran parte a la experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de los años, aquellas relacionadas con las características sociales, culturales y económicas del territorio que se han fortalecido, logrando construir una sólida cultura organizacional que genera desarrollo para cientos de productores de café del distrito de Incahuasi, provincia La Convención, región Cusco y parte de la región Ayacucho. Los productores se sienten representados por su organización y con el respaldo para generar iniciativas propias de desarrollo en torno a su actividad agrícola (la caficultura), que en muchos casos se encuentran en zonas alejadas, con vías de comunicación en mal estado y sin acceso a servicios básicos de calidad como salud y educación principalmente.
8. La CAC Valle de Incahuasi ha logrado establecer alianzas estratégicas basadas en relaciones de confianza, producir y garantizar un producto de alta calidad, sostenible y que posibilita el desarrollo de la cadena de valor del café.
9. La CAC Valle de Incahuasi cuenta con aliados estratégicos clave que favorecen su crecimiento organizacional y posicionamiento comercial a nivel nacional e internacional, a través de estrategias de negociación que permite el desarrollo económico de los asociados, la permanencia y sostenibilidad de la organización.
10. La visión y misión compartida, así como la responsabilidad y compromiso de los socios de la CAC Valle de Incahuasi son factores positivos que ha influido en fortalecimiento de los lazos de asociatividad, a través de la práctica de sólidos principios y valores alienados a la filosofía cooperativista; logrando generar los procesos de transformación social a nivel individual y colectivo.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

1. El café del Perú ha recibido varios reconocimientos en concursos de calidad y campeonatos de café a nivel mundial, sin embargo, a nivel interno se practica una cultura de consumo de café, muchas personas utilizan cafés instantáneos o solubles. En ese sentido resulta conveniente difundir la Ley 31078 "Cafetea Perú" Ley que promueve el consumo del café peruano, con el objetivo de posicionar al café como bebida bandera. Esta es una política pública que beneficia no solo a los agricultores y sus familias, sino también a las organizaciones a las que pertenecen como son las asociaciones o cooperativas, es por ello que su difusión es importante en el crecimiento y desarrollo de estos modelos de asociatividad en torno al café. A esta difusión se deben sumar iniciativas como el caso de la CAC Valle de Incahuasi y de otras organizaciones similares que vienen impulsando durante muchos años el desarrollo de la caficultura en el Perú.
2. El alto nivel de compromiso para con las metas y objetivos estratégicos es clave en toda organización, para que esto sea efectivo resulta imprescindible generar procesos de participación genuinos, en ese sentido se deben fortalecer estos espacios colectivos donde los asociados afirman compromisos, conocen los desafíos y logros que tiene la organización y aportan desde sus opiniones y experiencias en la construcción de procesos de mejora continua.
3. Una de las debilidades identificadas por los asociados de la CAC Valle de Incahuasi es la escasa preparación que reciben los socios para asumir cargos dirigenciales, en ese sentido se recomienda implementar programas educativos y de capacitación continua que promuevan el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión de cooperativas. Esto va en línea con la importancia de fortalecer la participación de la base social, los dirigentes son pieza clave en la toma de decisiones, sobre todo en organizaciones que funcionan bajo un modelo asociativo, como es el caso la cooperativa.
4. Se recomienda potencializar las buenas prácticas identificadas por los socios, las cuales están conectadas directamente con su cultura y costumbres, como por ejemplo el "ayni" (reciprocidad). Esto implica que en las actividades desarrolladas por la CAC Valle de Incahuasi se incluyan estrategias y

metodologías que garanticen la continuidad en estas prácticas y costumbres, de generación en generación, las cuales contribuyen a su vez en la consolidación de valores y principios cooperativos, como características propias de modelo asociativo de una Cooperativa Agraria Cafetalera.

5. Se recomienda poner mayor énfasis en los factores internos y externos relacionados con la dinámica organizacional y relaciones comerciales respectivamente. La innovación y capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado del café es clave. Estos aspectos son fundamentales si se busca que la organización permanezca y se fortalezca aún más en el tiempo.
6. Se recomienda considerar la experiencia de la CAC Valle de Incahuasi como un modelo asociativo por revalorar debido al aporte del modelo de gestión que propicia el desarrollo integral de los productores de café que se encuentran asociados y de la comunidad, desde un enfoque de desarrollo territorial.
7. Se recomienda aprovechar las fortalezas a nivel organizacional y comercial que pueden ser replicables en otras organizaciones con similar estructura, sobre todo aquellas estrategias incorporadas en sus procesos de mejora continua, estándares de calidad en los servicios que se brinda a los socios y compromiso con la organización.
8. Se recomienda a la CAC Valle de Incahuasi conservar las relaciones con aquellos aliados estratégicos clave que favorecen su crecimiento organizacional y posicionamiento comercial a nivel nacional e internacional, a través de estrategias de negociación que permite el desarrollo económico de los asociados.
9. Se recomienda a la gestión de la CAC Valle de Incahuasi conservar aquella razón de ser de la organización, que son los socios, por lo tanto, la responsabilidad de satisfacer las demandas, orientado al logro de la misión y visión institucional.
10. No existe una fórmula para hacer exitosa una organización, sin embargo, desde el aporte del presente estudio y desde una mirada de la gerencia social, el éxito

de una organización se cimienta en los pilares que se requiere para la construcción del “**CAPTITAL SOCIAL**”:

- Desde las acciones y estrategias que los líderes y tomadores de decisión de una organización deben trabajar para generar “**confianza**” para el bien común de sus integrantes, como un proceso que se construye en el tiempo, con acciones, cumplimiento de acuerdos, transparencia, que impacten en la vida de quienes lo integran y se vea reflejado en los logros y resultados de la organización.
- Hacer las cosas juntos: relacionado con las estrategias y acciones de cooperación alineados al logro de la misión y visión de la organización. En el caso de la CAC Valle de Incahuasi, orientado a fortalecer la actividad agrícola del café en su territorio, propiciando el desarrollo económico y social para el bienestar de sus asociados y de la comunidad, así como la comercialización de cafés de alta calidad. Esto lo demuestran los logros y resultados más resaltantes de los tres últimos años de gestión, en los que se ha basado el presente estudio.



BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, A. y PINTO, M.

2006 Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. Revista Madrid. 15.

ALBUQUERQUE, F. y PEREZ, S.

2013 El Desarrollo Territorial: enfoque, contenido y políticas. Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2019.

<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

ALFARO, María Belén y Pablo COSTAMAGNA

2015 El Pensamiento de Francisco Albuquerque en torno al enfoque de Desarrollo Territorial. Primera Edición. Buenos Aires: Universidad Técnica Nacional Regional Rafaela.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL

2000 ¿Qué es una cooperativa? Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2019.

<https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2020 Ley N° 31078 Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo del café peruano "Cafetea Perú", Lima, 27 de noviembre. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2020.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-promueve-difunde-e-incentiva-el-consumo-del-cafe-pe-ley-n-31078-1907435-1>

CONSEJO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS SOCIALES (CLACSO)

2008 Economía Social y Solidaria. Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2019.

http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Costa_Rica/dei/20120710101354/economia.pdf

COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

2015 Plan Estratégico Institucional 2015-2021 de la CAC Valle de Incahuasi.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA)

2013 Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2017 Censo Nacional de Cooperativas 2017. Resumen Ejecutivo. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Ministerio de Producción - PRODUCE. Consulta: 10 de diciembre del 2020.

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/censos-y-encuestas/cooperativa>

KLIKSBERG, Bernardo

2000 “El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo”, en Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fecha de consulta: 2 de mayo, 2020.

<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/8942/8932>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI)

2019 Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA – Café) 2019 – 2030. Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2020.

<https://www.minagri.gob.pe/portal/images/cafe/PlanCafe2018.pdf>

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE)

2016 Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú 2015. Lima. Fecha de consulta: 12 de abril del 2020.

<http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publid6c7885640b45e6bc12.pdf>

NUSSBAUM, Martha

2012 Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós, pp.37-65.

ODA, M. y TELLO, W.

2018 Factores que contribuyeron al éxito de la cooperativa central de productores del valle de Jequetepeque - CEPROVAJE y propuesta de un modelo asociativo aplicable a otras organizaciones del país”. Tesis de Maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado.

REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA

1999 El rol de capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. Venezuela, 1999, Año 4, Vol. N° 9, pp. 21. Fecha de consulta: 25 de noviembre, 2019.

<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/8942/8932>

STEIN, Rosa

2003 “Capital social, desarrollo y políticas públicas en la realidad latinoamericana”. Investigación de la Unidad de Políticas Compartidas (CSIC). Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Brasilia. Lima, julio de 2003. Fecha de consulta: 12 de abril del 2020

<http://ipp.csic.es/sites/default/files/content/workpaper/2003/dt-0305.pdf>

SUAREZ, Tania.

2019 Sostenibilidad de la pesca artesanal del perico (*Coryphaena hippurus*): El caso de las cooperativas pesqueras en el Perú. Tesis de maestría en Bionegocio y Desarrollo Sostenible. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

2020 Información desarrollo de capacidades. Fecha de consulta: 25 de noviembre de 2019.

http://pppue.undp.2margraf.com/es/21_3.htm

VARGAS, Jorge y TICLLA, Elizabeth

2012 Factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad. El caso de la red de microempresas de confecciones de San Juan de Lurigancho. Tesis de maestría en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado.

VASQUEZ, Antonio

2007 Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research, (11), 183-210. ISSN: 1695 – 7253.

WORLD CO OPERATIVE MONITOR

2015 Exploring the Co-operative economy. Fecha de consulta: 12 de abril del 2020.

https://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf

ANEXOS

ANEXO I. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Fuente: Elaboración propia

Pregunta General	VARIABLES	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Qué factores favorecieron el fortalecimiento del capital social en los procesos de asociatividad y cooperativismo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, distrito Inkawasi, provincia La Convención, región Cusco, en el periodo 2018 - 020?					
1. Asociatividad y Cooperativismo	VARIABLES	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Cuáles son las condiciones y mecanismos de asociatividad establecidos por la CAC Valle de Incahuasi para sus socios?	Participación de los asociados	Tipo de participación de los asociados.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad Grupo Focal Revisión Documentaria Historia de vida de la organización
¿Qué percepción tienen los asociados respecto al modelo de gestión de la CAC Valle de Incahuasi?	Percepción del modelo de gestión	Tipo de percepción del modelo de gestión	Socios y directivos	Socios, directivos y gerente	Entrevista a profundidad Grupo Focal
¿Cuál es el nivel de las relaciones de confianza	Confianza	Grado de confianza	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad

que existe en la CAC Valle de Incahuasi?					Grupo Focal
					Observación Directa
¿Cómo es la comunicación entre los socios, directivos y trabajadores?	Comunicación	Tipo de comunicación	Socios, Directivos, Trabajadores, Gerente	Socios, Directivos, Gerente	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación Directa
¿Cuál es el grado de compromiso que asumen los socios con la cooperativa?	Compromiso	Grado de identificación de los asociados.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
¿De qué manera se practican los valores y principios cooperativos en la CAC Valle de Incahuasi?	Cultura organizacional	Tipo de cultura organizacional	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación Directa
					Revisión Documentaria
2. Actores	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Cómo se desarrolla el liderazgo a nivel socio-organizativo y a nivel empresarial, en la CAC Valle de Incahuasi?	Liderazgo	Tipo de liderazgo de los directivos y gerencia.	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
¿Cómo se desarrolla las relaciones de confianza entre la CAC Valle de Incahuasi con sus stakeholders?	Relaciones interinstitucionales	Tipo de alianzas estratégicas	Gerencia	Gerencia	Entrevista a profundidad
					Revisión Documentaria
¿Cómo son las relaciones de poder que existe en torno a la gestión socio-organizativa y empresarial?	Relaciones de poder	Niveles de poder	Socios, Directivos, Gerencia	Socios, Directivos, Gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Observación directa
3. Procesos	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación

¿Cómo es la participación de los asociados en la cadena de valor de la CAC Valle de Incahuasi?	Proceso de desarrollo	Nivel de calidad en el servicio al socio.	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Socios, Directivos, Gerencia, Trabajadores	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
¿Qué factores internos y externos permitieron la sostenibilidad de la CAC Valle de Incahuasi?	Sostenibilidad	Nivel de sostenibilidad de la CAC VI	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Directivos, Gerencia, Trabajadores	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
					Historia de vida de la organización
¿En qué medida ha mejorado los ingresos económicos y la calidad de vida de los socios y sus familias?	Calidad de vida de los socios	Nivel de calidad de vida de los socios	Socios	Socios	Entrevista a profundidad
					Observación Directa
¿De qué manera ha evolucionado el resultado del ejercicio económico de la CAC Valle de Incahuasi?	Evolución económica	Nivel de evolución del resultado económico.	Gerencia, trabajador del área administrativa	Gerencia, trabajador del área administrativa	Entrevista a profundidad
					Revisión documentaria
					Historia de vida de la organización
4. Logros	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación
¿Qué factores determinaron los resultados más relevantes de la CAC Valle de Incahuasi a nivel socio-organizativo y empresarial?	Resultados	Tipo de resultados	Socios, directivos, gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo	Socios, directivos, directivo, gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión Documentaria
					Observación directa
					Historia de vida de la organización
¿Qué tipo de capacidades han desarrollado los asociados desde su ingreso a la CAC Valle de Incahuasi?	Desarrollo de capacidades	Tipo de capacidades desarrolladas	Socios y directivos, gerencia	Socios y directivos, gerencia	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión documentaria
5. Retos y desafíos	Variables	Indicadores	Unidad de análisis	Fuentes	Técnicas de investigación

¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión socio-organizativa?	Gestión socio organizacional	Aspectos identificados en el nivel socio organizacional por mejorar.	Socios, directivo, Gerente	Socios, directivo, gerente	Entrevista a profundidad
					Grupo Focal
					Revisión documentaria
¿Qué aspectos de mejora debe implementar la CAC Valle de Incahuasi, a nivel de la gestión empresarial?	Gestión empresarial	Aspectos identificados en el nivel empresarial, por mejorar.	Gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo.	Gerencia, trabajador administrativo contable, jefe de planta de acopio, jefe del área técnico productivo.	Entrevista semiestructurada
					Revisión Documentaria



ANEXO II. GRUPO FOCAL_DIRECTIVOS CAC VALLE DE INCAHUASI

1. GUÍA DE GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL DIRIGIDO A DIRECTIVOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

1. Presentación y bienvenida a los participantes:

“Buenas tardes, bienvenidos a la reunión de hoy, el cual tiene por objetivo recoger información para la investigación que venimos desarrollando en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, con fines académicos, en ese sentido se mantendrá la confidencialidad de la identidad de los presentes, así como su opinión. También se ha visto conveniente realizar una grabación a fin de registrar adecuadamente la información”.

Lugar del grupo focal:

Horario del grupo focal:

2. Dinámica de presentación:

“Cada participante dirá su nombre, años como socio y tiempo en el cargo del consejo de administración de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi”.

Participantes en el grupo focal:

N°	Nombres y Apellido	Cargo	Edad	Fecha de ingreso a la CAC	Tiempo en el cargo
1					
2					
3					
4					

3. Objetivos:

Nota para el facilitador: El objetivo del grupo focal es identificar aspectos relevantes en relación a las condiciones, mecanismos de participación,

actividades comerciales, beneficios bajo el modelo cooperativo, que viene desarrollando la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, desde la perspectiva de los directivos del Consejo de Administración.

4. Preguntas:

Respecto a las condiciones de Asociatividad y Cooperativismo

(Nota para el facilitador) El propósito de estas preguntas es conocer cómo los directivos del Consejo de Administración perciben la asociatividad y el modelo cooperativo.

- ¿Qué los motivó a formar parte de la Cooperativa?
- ¿Qué beneficios piensa usted que brinda la práctica de la asociatividad en la Cooperatividad?
- ¿Cómo se organiza la cooperativa para que sus asociados participen en ella? (planes, sesiones, entre otros).
- ¿Qué ventajas o desventajas considera que tiene el asociarse a una cooperativa?
- ¿En qué se basan las relaciones de confianza y comunicación entre los integrantes de la Cooperativa (socios, directivos, trabajadores)?
- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y socios? ¿Qué medios y estrategias utiliza para comunicarse con su base social?
- ¿Se sienten identificados con la visión, misión y valores de la cooperativa?
- ¿De qué manera pone en práctica los valores y principios cooperativos?

Respecto a los mecanismos de participación, liderazgo y comunicación en la Cooperativa.

(Nota para el facilitador) EL propósito de las siguientes preguntas es identificar el liderazgo y las relaciones de poder entre los directivos, la gerencia y la asamblea general, entorno a la marcha de la organización, en los niveles socio-organizativo y empresarial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

- ¿Qué piensas sobre el liderazgo que ejerce el gerente de la Cooperativa?
- ¿Considera que su capacidad de gestión está contribuyendo al logro de objetivos de la cooperativa?
- ¿Consideran que los socios respaldan su liderazgo y gestión como directivo del consejo de administración?
- ¿Considera fácil o complicado llegar a un acuerdo con la gerencia y/o asamblea general, en temas relacionados a la marcha de la Cooperativa?
- ¿Piensas que tu opinión y/o propuestas presentadas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de las sesiones de consejo?

Respecto a los procesos y la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

(Nota para el facilitador) El propósito de las preguntas es analizar la cadena de valor y los procesos de mejora de la gestión socio-organizativa y empresarial de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

- ¿Conoce el organigrama de la cooperativa? ¿Cuál es su importancia?
- Según su opinión ¿Las áreas de trabajo de la Cooperativa brindan una atención de calidad al socio en su rol de usuario? ¿Por qué?
- ¿Qué opina sobre el funcionamiento y desempeño de cada área de la cooperativa?
- ¿Qué factores internos y externos considera usted que han permitido que la Cooperativa se mantenga en el tiempo?

Respecto a los logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

(Nota para el facilitador) El propósito de las preguntas es identificar los factores que determinaron el logro de resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

- ¿Cuáles son las acciones que realiza la Cooperativa para fortalecer la base social (socios)?
- ¿Qué resultados considera usted que ha logrado la cooperativa durante estos 3 últimos años?
- ¿La cooperativa promueve espacios de capacitación y entrenamiento para los socios y sus familias?
- ¿Qué tipo de capacitación realiza la Cooperativa? ¿En qué temas te has capacitado? ¿Dónde se realizaron? ¿Cómo se realizaron?

Respecto a los Retos y desafíos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

(Nota para el facilitador) Analizar los aspectos de mejora que debe implementar la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi a nivel de la gestión socio-organizativa y empresarial.

- ¿Desde su punto de vista, qué aspectos debe mejorar la Cooperativa en lo sucesivo?
- ¿Qué aspectos puede mejorar la Cooperativa para fortalecer las relaciones de confianza y comunicación?

5. Cierre del grupo Focal

Hemos terminado con las preguntas.

¿Ustedes tienen alguna pregunta o comentario?

¡Agradecemos su participación!

ANEXO III. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA_SOCIOS CAC VALLE DE INCAHUASI

2. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (SOCIOS)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA SOCIOS DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN:

Estimado/a Socio/a:

La presente entrevista tiene por objetivo recoger información para la investigación que venimos desarrollando en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, con fines académicos, en ese sentido se mantendrá la confidencialidad de la información brindada, así como su opinión. También se ha visto conveniente realizar una grabación a fin de registrar adecuadamente la entrevista.

Lugar de la entrevista:

Horario de la entrevista:

DATOS GENERALES

0. Datos generales					
Sexo	Edad	Estado Civil	Lugar de nacimiento		
			<i>Dist.:</i>	<i>Prov.:</i>	<i>Dpto.:</i>
Grado de instrucción	Ocupación	Nº de Hijos	Lengua materna	Fecha de ingreso a la CAC	

PREGUNTAS

I. En relación al Capital Social			
1.1. Marca aquellos aspectos que considera que están presentes en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.			
	Relaciones de confianza		Normas claras
	Comunicación		Relaciones de asociatividad
	Principios y valores cooperativos		Liderazgo
	Participación		

II. Respeto a las condiciones de Asociatividad y Cooperativismo
2.1. ¿En qué actividades promovidas por la Cooperativa participa Usted? ¿Las considera importantes? ¿Por qué?
2.2. ¿Qué opina sobre el trabajo que desempeñan los directivos y la gerencia de la Cooperativa?
2.3. Desde su ingreso a la Cooperativa hasta la fecha, ¿Usted considera que se han fortalecido las relaciones de confianza? ¿La cooperativa ha llenado sus expectativas?
24. ¿Cómo recibes información relacionada a la marcha de la Cooperativa? ¿A través de qué medios recibe información?
2.5. ¿Conoce la visión, misión y valores de la Cooperativa?, ¿De qué forma usted contribuye al logro de los mismos?
2.6. ¿Cuáles son los valores y principios cooperativos? ¿De qué forma los pone en práctica?

III. Respeto a los mecanismos de participación, liderazgo y comunicación en la Cooperativa.					
3.1. ¿Qué opina sobre el liderazgo de los directivos y el gerente de la Cooperativa?					
Directivos					
Gerente					
3.2. ¿Cómo califica el liderazgo a cargo del gerente general de la Cooperativa?					
Directivos	Muy Buena ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy Mala ()
Gerente	Muy Buena ()	Buena ()	Regular ()	Mala ()	Muy Mala ()
3.3. ¿Cuándo usted participa en las asambleas y/o reuniones de la Cooperativa, su opinión es respetada y considerada en la toma de decisiones?					
IV. Respeto a los procesos y la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.					
4.1. ¿Conoce el organigrama de la cooperativa? ¿Por qué es importante?					
4.2. ¿Conoce sus derechos y deberes como socio de la Cooperativa? ¿Por qué es importante?					
4.3. Desde su ingreso a la Cooperativa: ¿Cómo ha mejorado su calidad de vida y la de su familia?					
En el ámbito social					
En el ámbito económico					
V. Respeto a los logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi					
5.1. ¿Qué opina sobre la imagen que la Cooperativa proyecta en tu comunidad?					

5.2. ¿Qué tipo de actividades promueve la Cooperativa para los socios y sus familias? ¿En qué actividades participó? ¿Qué le pareció?
5.3. ¿Qué resultados piensa que ha logrado la cooperativa?
5.4. ¿La cooperativa promueve espacios de capacitación y entrenamiento para los socios y sus familias? ¿En qué temas te has capacitado? ¿Dónde se realizaron? ¿Cómo se realizaron?
VI. Respecto a los retos y desafíos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
6.1. ¿Qué aspectos puede mejorar la Cooperativa para fortalecer la gestión socio-organizativa?
VII. Otros comentarios que pueden aportar a la investigación:

--

¡Agradecemos su participación!

ANEXO IV. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA_GERENTE CAC VALLE DE INCAHUASI

3. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (GERENTE)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN:

Estimado/a señor/a:

El presente cuestionario tiene por objetivo recoger información para la investigación que venimos desarrollando en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, con fines académicos, en ese sentido se mantendrá la confidencialidad de la información brindada, así como su opinión. También se ha visto conveniente realizar una grabación a fin de registrar adecuadamente la entrevista.

Lugar de la entrevista:

Horario de la entrevista:

DATOS GENERALES

0. Datos Generales				
Sexo	Edad	Lugar de nacimiento		
		Distr:	Prov:	Dpto:
Correo electrónico		Celular		
1. Estudios realizados				
Grado de instrucción	Primarios ()	Secundarios ()	Superior ()	Superior universitario ()
Profesión / Ocupación				
Otros estudios realizados (cursos, diplomados, postgrado)				
2. Experiencia laboral				
Fecha de ingreso a la cooperativa		Cargo actual		
Fecha de ingreso al cargo		Capacitación relacionada al cargo		

PREGUNTAS

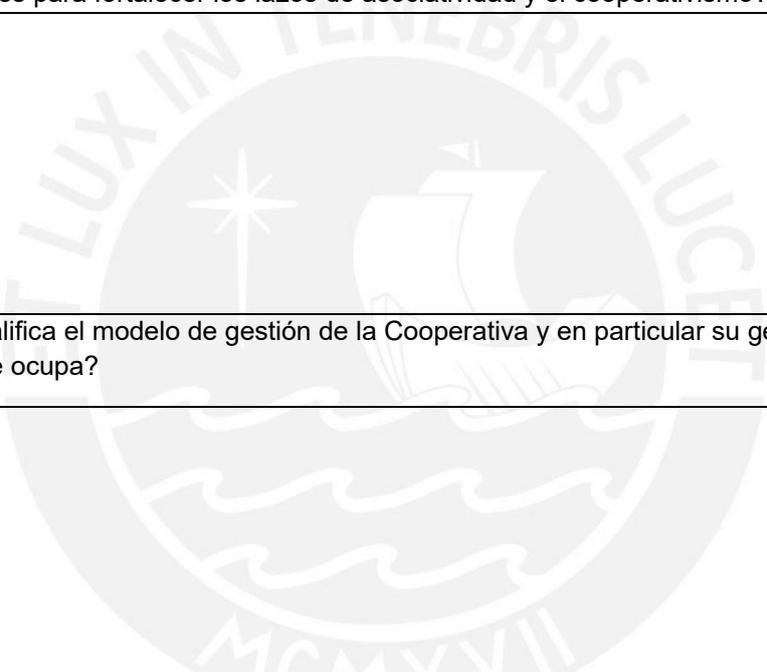
I. En relación al Capital Social

1.1. Marque aquellos aspectos que considera que están presentes en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

Relaciones de confianza	Normas claras
Comunicación	Relaciones de asociatividad
Principios y valores cooperativos	Liderazgo
Participación	Trabajo en Equipo

II. Respecto a las condiciones de Asociatividad y Cooperativismo

2.1. ¿Qué actividades realiza la Cooperativa para fortalecer la base social? ¿Las considera importantes para fortalecer los lazos de asociatividad y el cooperativismo? ¿Por qué?



2.2. ¿Cómo califica el modelo de gestión de la Cooperativa y en particular su gestión desde el cargo que ocupa?

2.3. Desde su ingreso al cargo hasta la fecha, ¿Usted considera que la Cooperativa genera confianza en sus socios y trabajadores?

2.4. Según su opinión: ¿Cómo se da la comunicación a nivel interno y externo de la Cooperativa?

2.5. ¿De qué forma usted contribuye desde su cargo como gerente, al logro de la visión y misión de la Cooperativa?	
2.6. ¿De qué forma la Cooperativa promueve la práctica de los valores y principios cooperativos?	
III. Respecto a los mecanismos de participación, liderazgo y comunicación en la Cooperativa	
3.1. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce desde su cargo como gerente general de la Cooperativa?	
Directivos	Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()
Trabajadores	Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()
3.2. ¿Cómo es la relación con los stakeholders de la Cooperativa? ¿Mencione quiénes considera que son sus mejores aliados estratégicos?	
Públicos	Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()
Privados	Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()
Mencione a los principales aliados estratégicos	
3.3. ¿Considera fácil o complicado llegar a un acuerdo con el consejo de administración, en temas relacionados a la marcha de la Cooperativa?	

3.4. ¿Cómo califica las relaciones de poder entre los directivos? ¿Por qué?
Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy Mala ()
¿Por qué?
.....
IV. Respecto a los procesos y la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi
4.1. ¿Qué estrategias implementa la Cooperativa para brindar una atención de calidad a los socios?
4.2. ¿Considera usted que la Cooperativa es una organización sostenible? ¿Qué factores internos y externos considera usted que han permitido la sostenibilidad de la organización?
4.3. ¿Cómo califica el funcionamiento y desempeño de cada área de la cooperativa? ¿Qué aspectos se deben mejorar?
4.5. ¿Durante los 3 últimos años de gestión, como han evolucionado los resultados económicos y financieros de la cooperativa? ¿Considera que los resultados permitirán la sostenibilidad de la cooperativa?

V. Respecto a los logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi
5.1. ¿En qué aspectos considera que la Cooperativa ha mejorado, en los 3 últimos años? ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene la Cooperativa, que le permiten posicionarse en el territorio?
5.2. ¿Qué tipo de capacidades ha promovido la Cooperativa para sus socios y de qué manera les ha beneficiado para su desarrollo personal, familiar y organizacional?
VI. Respecto a los Retos y desafíos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi
6.1. ¿En qué aspectos puede mejorar la Cooperativa en el nivel socio organizacional para seguir creciendo como organización y ser sostenible en el tiempo?
6.2. ¿En qué puede mejorar la Cooperativa en el nivel empresarial? ¿En qué aspectos?
VII. Otros comentarios que pueden aportar a la investigación

--

¡Agradecemos su participación!

ANEXO V. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA_TRABAJADORES CAC VALLE DE INCAHUASI

4. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (TRABAJADORES)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

PRESENTACIÓN:

Estimado/a Señor/a:

La presente entrevista tiene por objetivo recoger información para la investigación que venimos desarrollando en la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, con fines académicos, en ese sentido se mantendrá la confidencialidad de la información brindada, así como su opinión. También se ha visto conveniente realizar una grabación a fin de registrar adecuadamente la entrevista.

Lugar de la entrevista:

Horario de la entrevista:

DATOS GENERALES

0. Datos Generales				
Sexo	Edad	Lugar de nacimiento		
		Distr:	Prov:	Dpto:
Correo electrónico		Celular		
1. Estudios realizados				
Grado de instrucción	Primarios ()	Secundarios ()	Superior ()	Superior universitario ()
Profesión / Ocupación				
Otros estudios realizados (cursos,				

diplomados, postgrado)			
2. Experiencia laboral y en el cargo			
Fecha de ingreso a la cooperativa		Cargo actual	
Fecha de ingreso al cargo		Capacitación relacionada al cargo	

PREGUNTAS	
I. Respecto a los procesos y la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.	
1.1. ¿Qué estrategias implementa la Cooperativa para brindar una atención de calidad a los socios?	
1.2. ¿Considera usted que la Cooperativa es una organización sostenible? ¿Qué factores internos y externos considera usted que han permitido la sostenibilidad de la organización?	
1.3. ¿Cómo calificas el funcionamiento y desempeño de tu área en trabajo en la cooperativa? ¿Qué aspectos se deben mejorar?	
1.4. ¿Durante los 3 últimos años de gestión, como han evolucionado los resultados económicos y financieros de la cooperativa? ¿Considera que los resultados permitirán la sostenibilidad de la cooperativa? (Sólo al administrativo contable).	

II. Respecto a los logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi
2.1. ¿En qué aspectos considera que la Cooperativa ha mejorado, en los 3 últimos años? ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene la Cooperativa, que le permiten posicionarse en el territorio?
III. Respecto a los Retos y desafíos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
3.1. ¿En qué puede mejorar la Cooperativa en el nivel empresarial? ¿En qué aspectos?
IV. Otros comentarios que pueden aportar a la investigación:

¡Agradecemos su participación!

ANEXO VI. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA_DIRECTIVO CAC VALLE DE INCAHUASI

5.1 GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA (DIRECTIVO)

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA A UN DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

Nombres y apellidos:

Nombre del observador:

El formato de observación directa ha sido realizado para obtener descripciones cualitativas de las situaciones que se plantean en el desarrollo de las actividades de asociatividad y cooperativismos que practican los directivos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

1. Condiciones de Asociatividad y mecanismos de participación

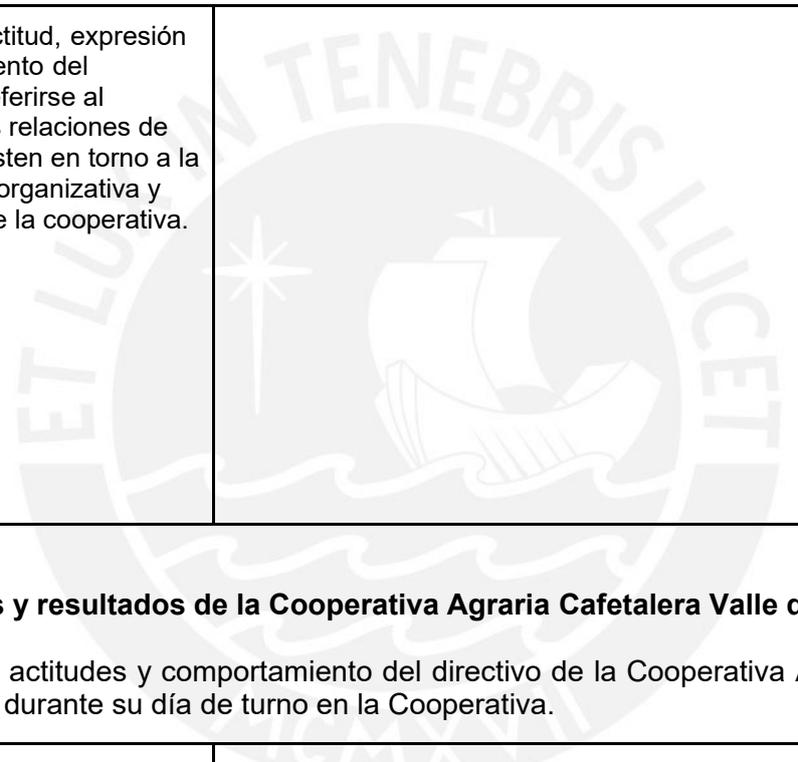
Expresiones, actitudes y comportamiento del directivo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, en un día de turno, que se encontraba desempeñando sus funciones como directivo de la Cooperativa.

Describe la actitud, expresión y comportamiento del Directivo, al referirse a las relaciones de confianza y comunicación presentes en la Cooperativa.	
Describe la actitud, expresión y comportamiento del Directivo al referirse a la práctica de los valores y principios cooperativos.	

--	--

2. Liderazgo y relaciones de poder en torno a la marcha de la organización.

Expresiones, actitudes y comportamiento del “Directivo” de la Cooperativa Agraria Valle de Incahuasi durante su día de turno como directivo en la Cooperativa.

<p>Describe la actitud, expresión y comportamiento del Directivo, al referirse al liderazgo y las relaciones de poder que existen en torno a la gestión socio-organizativa y empresarial de la cooperativa.</p>	
---	---

3. Logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi

Expresiones, actitudes y comportamiento del directivo de la Cooperativa Agraria Valle de Incahuasi durante su día de turno en la Cooperativa.

<p>Describe la actitud, expresión y comportamiento del “directivo”, al referirse a los resultados más relevantes de la Cooperativa a nivel socio-organizativo y empresarial.</p>	
--	--

ANEXO VII. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA_SOCIO CAC VALLE DE INCAHUASI

5.2 GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA (SOCIO)

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA A UN SOCIO DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

Nombres y apellidos :

Nombre del observador :

El formato de observación directa ha sido realizado para obtener descripciones cualitativas de las situaciones que se plantean en el desarrollo de las actividades asociativas y empresariales de los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.

1. Condiciones de Asociatividad y mecanismos de participación

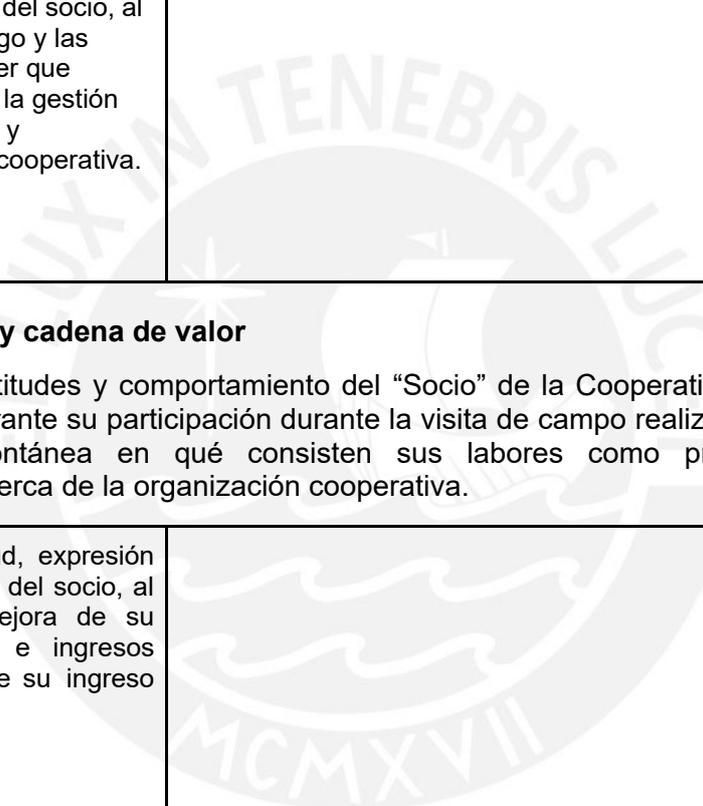
Expresiones, actitudes y comportamiento de un directivo de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi, un día en su finca, durante la visita de campo realizada. Se observó de forma espontánea en qué consisten sus labores como productor y sus percepciones acerca de la organización cooperativa.

Describa la actitud, expresión y comportamiento del socio, al referirse a las relaciones de confianza y comunicación presentes en la Cooperativa.	
Describa la actitud, expresión y comportamiento del Socio al referirse a la práctica de los valores y principios cooperativos.	

--	--

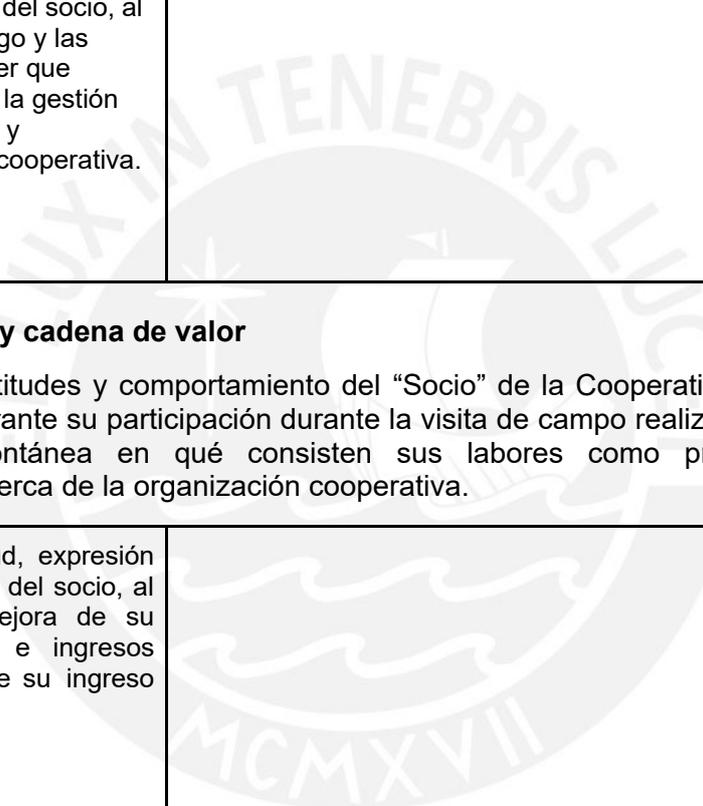
2. Liderazgo y relaciones de poder en torno a la marcha de la organización.

Expresiones, actitudes y comportamiento del “Socio” de la Cooperativa Agraria Valle de Incahuasi durante su participación durante la visita de campo realizada. Se observó de forma espontánea en qué consisten sus labores como productor y sus percepciones acerca de la organización cooperativa.

<p>Describa la actitud, expresión y comportamiento del socio, al referirse al liderazgo y las relaciones de poder que existen en torno a la gestión socio-organizativa y empresarial de la cooperativa.</p>	
---	---

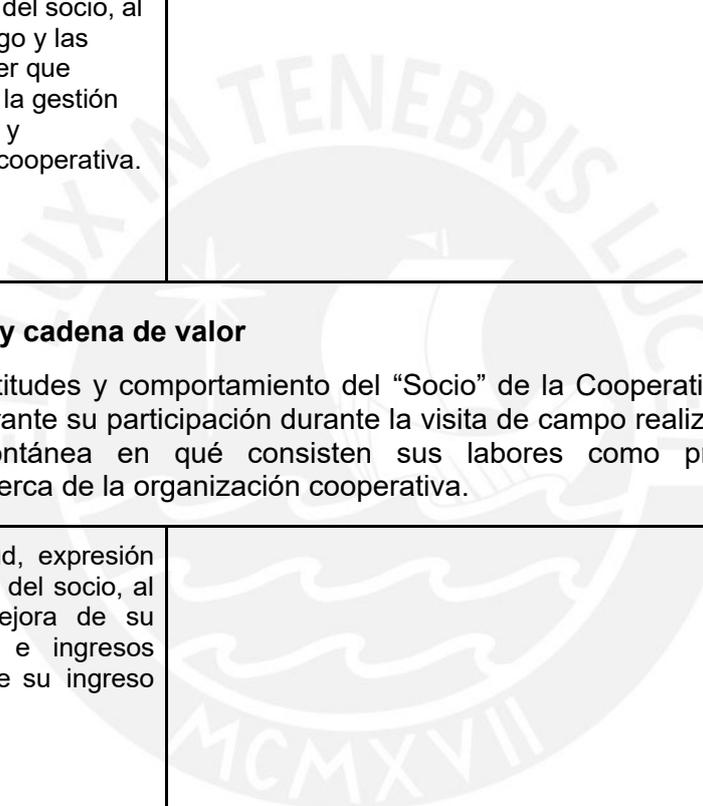
3. Procesos y cadena de valor

Expresiones, actitudes y comportamiento del “Socio” de la Cooperativa Agraria Valle de Incahuasi durante su participación durante la visita de campo realizada. Se observó de forma espontánea en qué consisten sus labores como productor y sus percepciones acerca de la organización cooperativa.

<p>Describa la actitud, expresión y comportamiento del socio, al referirse a la mejora de su calidad de vida e ingresos económicos desde su ingreso a la Cooperativa.</p>	
---	---

4. Logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi

Expresiones, actitudes y comportamiento del “Socio” de la Cooperativa Agraria Valle de Incahuasi durante su participación durante la visita de campo realizada. Se observó de forma espontánea en qué consisten sus labores como productor y sus percepciones acerca de la organización cooperativa.

<p>Describa la actitud, expresión y comportamiento del “socio”, al referirse a los resultados más relevantes de la Cooperativa a nivel socio-organizativo y empresarial.</p>	
--	---

--	--

ANEXO VIII. GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA - CAC VALLE DE INCAHUASI

6. GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI

Fuente: Elaboración propia

0. Identificación inicial

Descripción de la organización

- Nombre de la empresa:
- Nombre del participante:.....
- Número de colaboradores:
- Fecha de comienzo de la actividad:

Para fines de la revisión documentaria se detallarán a continuación las variables y documentos que se revisarán para el recojo adecuado de la información:

I. Respecto a las condiciones de Asociatividad y Cooperativismo	
<ul style="list-style-type: none"> - Variable: Participación de los asociados - Indicadores: Nivel de participación de los asociados - Documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Estatuto o Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa - PEI 	
TEXTO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Derechos y deberes de los asociados (Estatuto)	
Objetivos del Plan Estratégico	

Estrategias del Plan Estratégico	
II. Respecto a los mecanismos de participación, liderazgo y comunicación en la Cooperativa	
<ul style="list-style-type: none"> - Variable: <ul style="list-style-type: none"> o Liderazgo o Relaciones Interinstitucionales - Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> o Tipo de liderazgo de los directivos y gerencia. o Número de aliados estratégicos - Documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Plan Estratégico de la Cooperativa o Plan Operativo Anual POA o Convenios 	
TEXTO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Objetivos del Plan Estratégico	
Estrategias del Plan Estratégico	
Objetivos del Plan Operativo Anual	
Principales convenios Interinstitucionales	
III. Respecto a los procesos y la cadena de valor de la Cooperativa Agraria Cafetalera	

Valle de Incahuasi	
<ul style="list-style-type: none"> - Variable: <ul style="list-style-type: none"> o Cadena de valor o Sostenibilidad o Ejercicio económico - Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> o Nivel de calidad en el servicio que brinda la CAC VI o Nivel de sostenibilidad de la CAC VI o Nivel de evolución del ejercicio económico de la CAC VI. - Documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Plan Estratégico de la Cooperativa PE o Plan Operativo Anual POA 	
TEXTO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Ejes Estratégicos del PE	
Medidas y acciones de Desarrollo del PE	
Acciones del POA	
IV. Respecto a los logros y resultados de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi	
<ul style="list-style-type: none"> - Variable: <ul style="list-style-type: none"> o Resultados o Desarrollo de capacidades - Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> o Tipo de resultados o Tipo de capacidades desarrolladas o Nivel de evolución del ejercicio económico de la CAC VI. - Documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Plan Estratégico de la Cooperativa o Plan Operativo Anual POA o Estados financieros 	
TEXTO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Informe del Plan Estratégico	
Informe del POA	

Informe de los Estados financieros	
V. Respecto a los Retos y desafíos de la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi	
<ul style="list-style-type: none"> - Variable: <ul style="list-style-type: none"> o Gestión socio organizativa o Gestión empresarial - Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> o Número de aspectos identificados en el nivel socio organizacional, por mejorar en la CAC VI. o Número de aspectos identificados en el nivel empresarial, por mejorar en la CAC VI. - Documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Plan Estratégico de la Cooperativa o Plan Operativo Anual POA o Convenios o Estados financieros 	
TEXTO	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
Informe del Plan Estratégico	
Informe del POA	
Informe de los Estados financieros	

ANEXO IX. GUÍA DE LINEA DEL TIEMPO_CAC VALLE DE INCAHUASI

7. GUÍA DE LÍNEA DEL TIEMPO

GUÍA DE LÍNEA DEL TIEMPO DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA VALLE DE INCAHUASI (1998 - 2020)

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la guía de línea del tiempo se considerará aquellos hechos importantes, que ocurrieron en el **transcurso del 1998 al 2020**. Estos hechos serán registrados a partir de los resultados de la información recogida en los otros instrumentos que comprende la investigación, los mismos que serán sistematizados y plasmados en una línea de tiempo que nos muestre cómo se ha ido desarrollando la Cooperativa Valle de Incahuasi desde su creación hasta la fecha.

1. Procedimiento para la construcción de la línea del tiempo

El equipo investigador desarrollará los siguientes pasos y procedimientos para el diseño de la línea del tiempo.

- 1.1. Selección del periodo a representar: 1998 al 2020.
- 1.2. Identificar los hechos, lugares y fechas históricos que presenta la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle de Incahuasi.
- 1.3. Recopilar información precisa que da contexto detallado de cada hecho o acontecimiento que ha representado un hito importante para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la Cooperativa.
- 1.4. Incorporar imágenes a fin de complementar y presentar los resultados en forma didáctica.

1.5. Diseño gráfico de la línea de tiempo (infografía).

