

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**“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 PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA
SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE DESARROLLO**

AUTORES:

Oda Robles, Marcos Daizen
Tello Huaripata, Wilder

ASESORA:

Villacorta Olazabal, Mirlena Hilda

Octubre, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La Central de Productores del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE), estudio de nuestra tesis, surge el 2008 bajo una estructura organizada en los sectores del Valle de Jequetepeque de Chepén y Pacasmayo de la región La Libertad. Estas cooperativas (260 socios y socias), están generando empleo solidario, contribuyen a la justicia social, refuerzan la democracia económica (comercio justo) y fortalecen el diálogo social (rol ciudadano). Esto hace que enmarquemos nuestro trabajo de investigación en gerencia social en la experiencia exitosa de la cooperativa.

La empresa privada Backus, con un enfoque de negocios inclusivos les brinda oportunidades para insertarse en la cadena productiva de la cerveza. El objetivo general es identificar los factores que estarían contribuyendo el éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de maíz amarillo duro (MAD), analizando la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados. La metodología de nuestra investigación es a través de la sistematización que está orientada al logro de dos objetivos: La reconstrucción de la experiencia y la identificación de los impactos generados. Entre los principales factores de éxito encontrados en nuestra investigación, es que han logrado acceder a un mercado seguro, tener un comprador para el maíz amarillo duro, desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permitió hacer economías de escala, reducción de costos de producción y comercialización; involucrar desde el inicio a las autoridades públicas, así como al sector privado con capacidad económica, para garantizar la efectiva movilización de recursos a las zonas en que se trabaje el modelo de cooperativismo, clave para tener éxito.

Como gerentes sociales pretendemos contribuir a promover políticas sociales a favor de los productores rurales. Nuestra preparación para dirigir programas sociales es vital y ello significa que hay que conocerlos más de cerca e interés por profundizar la experiencia en el tema de gerenciar organizaciones agrarias. Por tales motivos creemos que nuestra propuesta pueda ser replicada a otras organizaciones del país, como un factor de éxito.

Dedicatoria:

El presente trabajo está dedicado a los pequeños productores de la CEPROVAJE, por ser un grupo humano muy valioso, por haber superado sus propios límites y barreras socioeconómicas a través de la cooperación y asociatividad, por haber compartido su tiempo con nosotros y por habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional.

Agradecimientos:

Un agradecimiento y reconocimiento muy especial a nuestras familias, directora, asesores, coordinadores y profesores de la Maestría por su apoyo incondicional y por animarnos a continuar nuestros sueños y esperanzas para que más personas se beneficien de los proyectos sociales.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	Pág. 1
Dedicatoria	Pág. 2
Agradecimientos	Pág. 3
INTRODUCCIÓN	Pág. 7

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del éxito	Pág. 11
1.2. Formulación del problema	Pág. 12
1.3. Justificación	Pág. 16
1.4. Objetivos de investigación	Pág. 18
1.5. Preguntas de investigación	Pág. 19
1.6. Hipótesis	Pág. 22

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco contextual	Pág. 27
2.2. Aspectos teóricos conceptuales	Pág. 38

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Breve referencia al diseño	Pág. 47
3.2. Forma y método de investigación	Pág. 48
3.3. Universo y muestra	Pág. 50
3.4. Unidades de análisis	Pág. 50
3.4.1 El tipo de información recogida	Pág. 50
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación	Pág. 51
3.5.1. Entrevista semiestructurada	Pág. 51
3.5.2. Observación	Pág. 51
3.5.3. Análisis documental	Pág. 51
3.6. Variables e indicadores	Pág. 52
3.7. Técnica de Análisis de Resultados: La Triangulación	Pág. 55

3.8.	Análisis de la información	Pág. 56
3.9.	Fases de la investigación	Pág. 57
3.9.1.	Primera fase: Planeación	Pág. 57
3.9.2.	Segunda fase: Ejecución	Pág. 58
3.9.3.	Tercera fase: Comunicación de resultados	Pág. 59
3.10.	Limitaciones en el trabajo de campo	Pág. 59

CAPÍTULO IV: CONTEXTO DE LA CREACIÓN DE LA CENTRAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL VALLE DE JEQUETEPEQUE – CEPROVAJE

4.1.	Breve reseña histórica	Pág. 61
4.2.	Régimen social	Pág. 72
4.3.	Régimen económico	Pág. 74
4.4.	Régimen tributario	Pág. 74
4.5.	Régimen laboral	Pág. 75

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1.	Factores que vienen contribuyendo al éxito de la CEPROVAJE	Pág. 77
5.2.	Acerca de la necesidad de que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD, Para consagrar el éxito de la CEPROVAJE	Pág. 79
5.2.1.	En relación a los elementos que han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos tres años.	Pág. 87
5.3.	Acerca del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que está llevando al éxito a la CEPROVAJE	Pág. 91
5.3.1	Acerca de las herramientas de gestión empresarial, que está llevando al éxito a la CEPROVAJE	Pág. 96
5.4.	Acerca de la opinión de organizaciones de base sobre el modelo asociativo y su articulación a la gran empresa que los está llevando al éxito a la CEPROVAJE.	Pág.100

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	Pág.108
RECOMENDACIONES	Pág.112
BIBLIOGRAFÍA	Pág.114
ANEXOS	Pág.123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros		Pagina
Cuadro N° 01	Facturación por años	22
Cuadro N° 02	Socios y socios de la central de pequeños productores del Valle de Jequetepeque - CEPROVAJE	52
Cuadro N° 03	VARIABLES e indicadores de la investigación	54
Cuadro N° 04	Evolución de precios promedios en chacra en el Valle de Jequetepeque Campañas 2005 a 2013	65
Cuadro N° 05	Número de productores, áreas sembradas, productores que vendieron a Backus y área articulada con Backus por sector – Campaña 2009	68
Cuadro N° 06	Número de productores que acceden a crédito, tasa de interés y montos otorgados, por institución financiera. Campaña 2009.	71
Cuadro N° 07	Evaluación de la CEPROVAJE – según el manejo de gestión empresarial	90

Cuadros		Pagina
Gráfico N° 01	Esquema surgido de las preguntas de investigación y los conceptos más importantes	44
Gráfico N° 02:	Ubicación de las Organizaciones de Base de la CEPROVAJE	62
Gráfico N° 03:	Estructura de la cadena productiva de maíz amarillo duro en el Valle de Jequetepeque	72
Gráfico N° 04:	Diagrama Organizacional de CEPROVAJE	73
Gráfico N° 05:	Organigrama de CEPROVAJE	73

INTRODUCCIÓN

La desorganización de los pequeños y medianos productores agrícolas de nuestro país, hoy en día sigue siendo un problema central que afecta al área rural, por esta razón la presente tesis de investigación ha recogido una experiencia que se viene desarrollando en el Valle de Jequetepeque, región La Libertad, desde el año 2008, la cual se viene gestando en una alternativa asociativa entre los pequeños productores, que se esboza bajo una estructura que incluye la participación activa de productores organizados de los diferentes sectores del valle.

Esta asociación se denomina CEPROVAJE, la misma que se sustenta en un modelo de asociatividad de pequeños productores, quienes participan de manera equitativa en la cadena productiva del maíz amarillo duro, en un trabajo además directo y consensuado con una empresa socialmente responsable como es la empresa Backus, quien con un enfoque de negocios inclusivos les brinda la oportunidad de insertarse en la cadena productiva de la cerveza.

Este proceso ha significado para los productores, además de mejorar sus niveles de ingresos, una serie de nuevos beneficios, responsabilidades y compromisos que han tenido que ir asumiendo, como por ejemplo el desarrollo de capacidades técnico - productivas, organizacionales y empresariales, que les generan condiciones para convertirse en un proveedor importante de insumos (maíz amarillo duro), y a la vez prepararse estratégicamente y con solidez para las nuevas exigencias del mercado.

“Para mejorar la competitividad, las empresas en general, y las cooperativas en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de las mismas dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación” (Montegut: 9)¹.

¹ Montegut Salla Yolanda. Tesis doctoral, Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas 2006.p.9.

La presente Tesis es una investigación que tiene por objetivo identificar los factores que estarían contribuyendo el éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de maíz amarillo duro, analizando la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica articulada a una empresa privada; para proponer así un modelo asociativo creado y aplicable a diversas organizaciones del país.

A partir de las hipótesis de trabajo, en esta investigación se estudiaron dichos factores que determinaron el éxito de la CEPROVAJE, como la importancia de la articulación empresarial: “que consiste en un acuerdo voluntario y estratégico entre empresas que involucra el intercambio, cooperación o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios” (Alianzas de Aprendizaje; Ruralter 2007:13).

Muchos de los socios y socias saben producir y tienen experiencia, “pero no saben cómo acceder al mercado y, en algunos casos, producen de espaldas a este” (Alianzas de Aprendizaje; Ruralter 2007:41). Una de las razones más importantes por la que los socios y socias de la CEPROVAJE se unen a la empresa privada, “es la posibilidad de acceder a un mercado seguro, de tener un comprador para sus productos y, mejor aún, si la empresa privada se compromete al pago de un precio alto” (Alianzas de Aprendizaje; Ruralter 2007:41); adicionalmente, los socios/as de la CEPROVAJE perciben que la relación con la empresa privada garantiza su acceso a “una escala de mercado que les permite sentirse parte de una estructura empresarial de mayor tamaño, con más estabilidad y proyección de negocios futuros” (Alianzas de Aprendizaje; Ruralter 2007:41). Por otro lado, las organizaciones de productores que ingresan a una dinámica comercial de alta competitividad, necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permita desarrollar economías de escala y reducir costos de producción, además de una mayor eficiencia productiva; por ello es importante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en los actores.

Además, “una forma de salir adelante es asociándose entre pequeños agricultores para obtener una superficie que permita tener rentabilidad de los cultivos que se siembran; es decir, tendrán mayores oportunidades de progresar en la medida que accedan a todos

los eslabones de la cadena productiva y se asocien” (COAJE 2011:115). Todos estos factores y condiciones estudiadas en esta experiencia, nos permiten determinar que existen condiciones para proponer la réplica de la experiencia en condiciones similares.

La metodología utilizada en la presente tesis tiene la forma de una sistematización; optándose por el método cualitativo; el cual nos ayuda a sustentar los factores que hicieron posible la inserción ventajosa de los socios y socias de la CEPROVAJE a la empresa privada, desde percepciones y significados de los diferentes actores que hacen que la experiencia sea exitosa.

Este trabajo se realizó a través de la investigación cualitativa; para esto se siguieron varios pasos, como: 1. Revisión bibliográfica e información existente; 2. Delimitación de la experiencia que se sistematizará, 3. Descripción de lo vivido y de lo alcanzado por la cooperativa del Valle de Jequetepeque, 4. Análisis crítico; 5. Diseño de sistemas de encuestas aplicables al ámbito de las cooperativas, 6. Diseño de los sistemas de difusión, capacitación, implementación y monitoreo. Además: “En el marco de un trabajo exploratorio no probabilístico, se implementó el muestreo estratificado por conveniencia que está en función a los multi-actores identificados” (Ferrer Jesús 2010) y que intervienen en la CEPROVAJE.

Para el recojo de información se emplearon tres técnicas con sus respectivos instrumentos los cuales fueron: “creados a partir de los indicadores derivados de las variables de investigación y posterior validación de los instrumentos de recojo de la información en campo” (Tovar, María 2015: 28); específicamente en las bases de la CEPROVAJE, zona de intervención de la cooperativa, así como también a profesionales que trabajan en la CEPROVAJE.

Como consecuencia, “se ha podido identificar que entre los principales factores que contribuyeron al éxito” (Alianzas de Aprendizaje; Ruralter 2007:41) de la CEPROVAJE, se destaca el hecho de que los socios y socias se hayan unido a la empresa privada para poder acceder a un mercado seguro que les permite sentirse parte de una estructura empresarial de mayor envergadura.

Otro factor es el acceso al conocimiento que es una de las variables más valoradas por los socios y socias de la CEPROVAJE. También, otro factor de éxito, es que los productores ingresan a una dinámica comercial de alta competitividad, desarrollando capacidades y herramientas de gestión empresarial, lo que les permite potenciar sus economías, costos de producción y comercialización, alcanzando una mayor eficiencia productiva. Estos factores de éxito se han cristalizado gracias a que existe compromiso, identidad y participación activa de los socios y socias con la CEPROVAJE.

Finalmente, es importante indicar que la presente tesis se organiza de la siguiente manera: En el capítulo I, se desarrolla el problema de investigación, detallando la identificación y formulación del problema, la justificación y objetivos de la investigación. En el capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico, definiendo el marco contextual y los principales aspectos teóricos conceptuales. En el capítulo III, se presenta la Metodología utilizada durante la investigación, describiendo la forma y método de investigación, universo y muestra, unidades de análisis, las técnicas e instrumentos, las variables e indicadores, técnica de análisis de los resultados, análisis de la información, fases de la investigación y las limitaciones encontradas en el trabajo de campo. En el capítulo IV, se encuentra el contexto de la creación de la Central de Pequeños Productores del Valle de Jequetepeque – CEPROVAJE. En el capítulo V, se presentan los Resultados y Análisis de la Tesis, finalmente el capítulo VI presenta las Conclusiones y Recomendaciones que se derivan de todo el proceso de investigación

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del éxito

“El éxito de las cooperativas en todo el mundo permite a la gente trabajar en conjunto para crear empresas sostenibles que generen empleo y prosperidad y dar respuesta a la pobreza mediante prácticas comerciales con sentido humano y precios justos”.

(Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú 2007: 20). “Una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se han 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” (COOP 2015: 3).

“En el Perú existen más de 1,000 cooperativas activas, están presentes en 22 regiones del país, esto hace que tengan más de un millón de socios, el 15% en créditos de micro finanzas lo han otorgado las cooperativas, cuentan con un patrimonio superior a S/. 1,400 millones, su activos superan los S/. 3,500 millones y, hasta el año pasado sus exportaciones han superado los US \$ 400 millones” (Ortiz, Humberto 2014: 23).

Los pequeños y medianos empresarios del Valle de Jequetepeque de las provincias de Chepén y Pacasmayo de la región La Libertad; están resolviendo los problemas agrícolas que se han presentado por varios años, por medio de las cooperativas de servicios múltiples atesorando al mismo tiempo la originalidad o emancipación de su propio emprendimiento.

Estas cooperativas están transformando sus servicios, sean materias primas o insumos, en bienes y servicios que corresponden a los dimensiones requeridos por los mercados concluyentes, están agregándoles valor, y de esta manera están obteniendo mejores precios de los productos, logrando tener un poder de negociación que han adquirido al vender en conjunto; lo cual les está valiendo para obtener menores precios de los insumos que son necesarios para el proceso productivo. Con el poder de negociación que han adquirido están comprando en considerable volúmenes; proporcionando el acceso al financiamiento que en forma personal no podría conseguirlo.

Además, a través de la CEPROVAJE se ha conseguido obtener el acceso a servicios de entrega de tecnología, de asesoría técnica, de adiestramiento, de gerencia, de investigación y mejora.

Por lo tanto el modelo empresarial cooperativo es una oportunidad que viene evolucionado y se ha consolidado en el Valle de Jequetepeque, porque han comenzado a estructurarse sobre unos valores que son de su esencia: “tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad y la responsabilidad, debido a lo cual constituye una herramienta efectiva para la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general” (Herrera 2014: 21); así como también es una oportunidad por las posibilidades que ofrece para realizar cualquier tipo de actividad económica, por lo tanto las cooperativas de servicio son una oportunidad de éxito que se está dando en algunos departamentos del Perú, como por ejemplo en el Valle de Jequetepeque de la región La Libertad.

Tal como lo menciona Choquehuanca (2008), el Cooperativismo como modelo empresarial sin fines de lucro pero con objetivos de bienestar social, viene actuando en el Valle de Jequetepeque en un mercado de alta competencia, “para asegurar su existencia, siendo innovador, competitivo y ético en la gestión administrativa y teniendo dentro de su estructura interna una fuente de valores y principios solidarios, que le hacen actuar con responsabilidad social dentro del escenario globalizado” (Choquehuanca 2008: 1). “Estas cooperativas están generando empleo solidario, contribuyendo a la justicia social, reforzando la democracia económica (comercio justo) y fortaleciendo el diálogo social (rol ciudadano)” se coincide con Choquehuanca (2008), lo que hace que nos enmarquemos en nuestro trabajo de investigación en gerencia social ya que las cooperativas vienen siendo una oportunidad porque la intervención que se viene dando en el Valle de Jequetepeque está siendo exitosa.

1.2. Formulación del problema

La desorganización de los pequeños y medianos productores agrícolas hoy en día sigue siendo un problema central que afecta al área rural del país. De acuerdo al Censo Agropecuario 2012 a la pregunta, si pertenece a alguna asociación, comité o cooperativa de productores, el 22.90% de la población agropecuaria del país está asociada, y el 77.10% de los productores son independientes; el 0.95% de la población agropecuaria pertenece a una cooperativa agraria; siendo el beneficio más resaltante de estar asociado, obtener asistencia técnica y/o capacitación con 10.24%, seguido de abastecimiento de insumos agrícolas y/o pecuarios con 7.72%.

Sin embargo, el modelo empresarial cooperativo es una oportunidad que viene evolucionado y se ha consolidado en el Valle de Jequetepeque, modelo que se presenta como una oportunidad para las organizaciones del país ya que aún se tiene un 77.10% de productores individuales en el país. El modelo asociativo lo está logrando la CEPROVAJE, el cual se sustenta en un modelo de asociatividad de pequeños productores, quienes participan de manera equitativa en la cadena productiva del maíz amarillo duro, haciendo posible realizar producción a escala y cerrar el circuito del negocio con una empresa socialmente responsable: Backus, que con un enfoque de negocios inclusivos les brinda oportunidades para ingresar en la cadena productora de la cerveza, desarrollar capacidades técnico - productivas, organizacionales y empresariales, generando condiciones para convertirse en su proveedor local de insumos (MAD), y a la vez prepararse estratégicamente para otras oportunidades del mercado, por tal motivo se hace necesario que ésta experiencia exitosa sea replicada como un modelo asociativo a otras organizaciones del país.

Para el presente trabajo de investigación nos planteamos como pregunta general: ¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del Valle de Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado y por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos? Inquietud que nos lleva a realizar las siguientes preguntas específicas: ¿Es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD para tener éxito? Desde su perspectiva ¿Qué elementos han jugado un rol importante en el éxito de la organización de pequeños productores de MAD?; ¿Hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, redundó en una mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores de MAD?; ¿Qué opinan los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores?.

Se hace conveniente realizar una investigación sobre la eficacia de la iniciativa de los pequeños y medianos empresarios del Valle de Jequetepeque de las provincias de Chepén y Pacasmayo de la región La Libertad; que están resolviendo los problemas agrícolas que se han presentado por varios años, estos problemas se están resolviendo por medio de las cooperativas de servicios múltiples conservando al mismo tiempo la individualidad o independencia de su propio emprendimiento; por ello

consideramos que nuestra propuesta es que ésta experiencia pueda ser replicada en otras organizaciones del país.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad, conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión de la CEPROVAJE que determinan su desarrollo y éxito actualmente en el Valle de Jequetepeque; y por otro lado, contrastar si factores tales como la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica articulado a una empresa privada son factores determinantes para conseguir el éxito.

Nuestro interés se centra en analizar a la CEPROVAJE en el sector cooperativo por desemejantes motivos. En primer lugar, por la importancia que tienen las cooperativas en el Valle de Jequetepeque y su contribución a la generación de empleo y al progreso del sector agrícola del valle tal como lo indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde el punto de vista económico y social así como “también porque a pesar de que se les reprocha tradicionalmente que son organizaciones ineficientes en el país”(CAMPOS, Héctor y CAMPOS, Augusto 2009: 10), creemos que muchas sociedades cooperativas han demostrado ser entidades excelentes, con importantes tasas de crecimiento, inversión y creación de empleo (Puentes, Raquel 2004: 29) como está sucediendo en el Valle de Jequetepeque con la CEPROVAJE.

“El valor teórico y utilidad metodológica que pueda lograrse a través de la sistematización de la iniciativa de la CEPROVAJE es fundamental para poder realizar aportes en el campo social, porque como investigadores sociales esto nos permite construir un modelo de lo que se intuye en el ambiente social” (Diaz Carmen, Suárez Guadalupe y Flores Elizabeth, 2016: 36), siendo nuestra finalidad para este caso mejorar la intervención de los gobiernos en el campo agrícola rural, para evitar la individualidad en las zonas rurales y crear capacidades empresariales de la organización que permitan poner en marcha los procesos productivos, de comercialización, de manejo del riesgo, y que puedan establecer reglas claras y transparentes sobre la gestión del proyecto y la administración y distribución de los recursos. En ese sentido, “recordemos que cada investigación cualitativa es flexible y elástica” (SALAMANCA, Ana 2013: 1), es decir, puede adaptarse a lo que se identifica mientras se recogen los datos, incluso tiende a ser holista, ya que se esfuerza por comprender la totalidad del fenómeno de interés y se concentra en comprender el fenómeno o el entorno social.

Lo que también pretendemos como futuros gerentes sociales, con este tema de investigación, “es contribuir a promover políticas sociales a favor de los productores rurales” (Maestría en Gerencia Social 2013), puesto que la intervención de la CEPROVAJE viene teniendo éxito con pequeños y medianos productores rurales focalizadas, lo que lo convierte en el modelo a seguir en la práctica.

Estamos proponiendo algunas políticas para el mejor manejo y desenvolvimiento de la cooperativa, pero el objetivo final es proponer políticas que sirvan a varias organizaciones de productores de la región La Libertad. “Nuestra preparación para dirigir programas sociales es vital y ello significa que hay que conocerlos más de cerca y profundizar nuestra experiencia en el tema de gerenciar organizaciones agrarias” (Maestría en Gerencia Social 2013); existe el interés particular de socializar los resultados obtenidos con nuevos productores de la zona así como también de la región y a nivel nacional.

“Se sobrentiende que la maestría de Gerencia Social busca formar profesionales de diversas disciplinas con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la gerencia de programas, servicios y proyectos sociales, contribuyendo al desarrollo del país y de América Latina” (Maestría en Gerencia Social 2013).

Deseamos contribuir con el éxito que va teniendo la CEPROVAJE a que las organizaciones de productores que ingresen a una dinámica comercial de alta competitividad, necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permita hacer economías de escala, reducción de costos de producción y comercialización, y una mayor eficiencia productiva con la investigación social “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”. Esperamos que este trabajo se convierta en una iniciativa que puede ser replicada por los diversos programas sociales que buscan enfrentar dicha problemática.

Creemos que es necesario recopilar los aciertos y lecciones aprendidas de las diversas fuentes que fueron partícipes durante la ejecución del proyecto, porque a través de una sistematización podemos convertirlos en un referente tanto para las nuevas organizaciones de productores, como para los gobiernos locales, regionales y nacional, así como también para las instituciones y cooperaciones que contribuyen a desarrollar este tipo de modelos de asociatividad.

1.3. Justificación

La Central de Productores Organizados del Valle de Jequetepeque – CEPROVAJE se constituye en el año 2008, con 220 asociados distribuidos en 12 bases, siendo el maíz amarillo duro el producto que propició la asociatividad, la formación de redes empresariales solidarias y su articulación comercial con la empresa Backus; posteriormente se incorporaron otros productos como el espárrago, alcachofa y frijol. La organización se configura en su dimensión organizacional con un propósito claro y definido en torno a la comercialización del maíz amarillo y su vinculación con la empresa Backus.

Cuenta con una estructura organizativa formal e instrumentos de gestión que se ha apropiado del modelo cooperativismo, una generación de socios fundadores mayormente varones, con un nivel medio de educación que se va renovando con la participación de algunos jóvenes, y una junta directiva que partiendo de la experiencia productiva y comercial de sus integrantes, ha apostado por construir un modelo de gestión basado en la confianza de sus socios con el soporte de diversos agentes externos (CEDEPAS, Ministerio de Agricultura, Backus, etc.). Los principales logros que resalta CEDEPAS Norte iniciando sus actividades, son atribuidos a la articulación comercial y financiera, práctica de una agricultura amigable con el medio ambiente, generación de fuentes de trabajo, regulación de precios, constitución de una asociación y migración progresiva a cooperativa de servicios, mayor representatividad y valoración de la mujer.

Nuestro trabajo de averiguación tiene como propósito, por un parte, conocer cuáles son los importantes factores competitivos y variables de gestión de la CEPROVAJE que determinan su desarrollo y éxito actualmente en el Valle de Jequetepeque; y por otro lado, contrastar si factores tales como la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica articulado a una empresa privada son factores determinantes para conseguir el éxito.

Nuestro interés se centra también en analizar a la CEPROVAJE en el sector cooperativo por diversos motivos. En primer lugar, por la importancia que tienen las cooperativas en el Valle de Jequetepeque y su contribución a la generación de empleo y al progreso del sector agrícola del valle, desde el punto de vista económico y social así como también porque a pesar de que se les reprocha tradicionalmente que son organizaciones ineficientes en el país (CAMPOS y CAMPOS 2009: 15), creemos que muchas sociedades cooperativas han demostrado ser entidades excelentes, con

importantes tasas de crecimiento como se viene presentando en otras partes del mundo (MONTEGUT, 2006), inversión y creación de empleo como está sucediendo en el Valle de Jequetepeque con la CEPROVAJE.

Pero además, la importancia que la CEPROVAJE posee en el sector agrario excede ampliamente a la derivada de su propia relevancia económica. “El modelo cooperativo posee un conjunto de características que le dotan de una importancia cualitativa que aumentan el interés de su análisis” (MONTEGUT, 2006: 23).

“En primer lugar, por la amplia base social que presentan y que hace de las cooperativas un elemento insustituible de participación de la sociedad rural en los procesos económicos y políticos [...]. En segundo lugar, por su dimensión territorial, íntimamente ligada al medio rural al que ofrecen un modelo estable de creación de empleo y riqueza que con frecuencia no puede ser ofrecido por otro tipo de empresas, y en tercer lugar, por su capacidad para generar en el medio rural un valor añadido muy superior al de la mera producción de materias primas” (MONTEGUT, 2006: 5), por las razones mencionadas creemos que estamos dentro de la investigación en el campo de la GERENCIA SOCIAL que necesita de nuestro apoyo para compartir estas experiencias con otras organizaciones que están en el mismo camino.

Tal como mencionan CRISTÓBAL, Fransi, MONTEGUT, Yolanda y MARIMON Frederic, creemos que puede ser de gran impacto, interés e innovador, analizar las características de este tipo de organizaciones, que tanto desde el punto de vista organizativo como de recursos humanos, como financiero, las hace diferentes de otro tipo de organizaciones, pero que sin embargo al igual que ocurre con el resto de entidades han de hacer frente a un mercado cada día más exigente y competitivo (2007: 206-236).

De esta manera, este estudio como muchos en varias partes del mundo “puede ser una herramienta útil para el mundo agrario y para determinar el papel que han de desempeñar las cooperativas agrarias en un mundo caracterizado por su enorme complejidad y condicionado por la revolución de la información, la defensa del medio ambiente y los continuos cambios en la economía y política global” (CRISTÓBAL, Fransi, MONTEGUT, Yolanda y MARIMON Frederic 2007: 206).

Lo que también pretendemos como futuros gerentes sociales, con este tema de investigación, es contribuir a promover políticas sociales (Maestría en Gerencia Social 2013). A favor de los productores rurales, puesto que la intervención de la

CEPROVAJE viene teniendo éxito con pequeños y medianos productores rurales focalizadas, lo que lo convierte en el modelo a seguir en la práctica. “Se entiende además que la maestría de Gerencia Social busca formar profesionales de diversas disciplinas con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la gerencia de programas, servicios y proyectos sociales, contribuyendo al desarrollo del país y de América Latina” (Maestría en Gerencia Social 2013).

Deseamos contribuir con el éxito que va teniendo la CEPROVAJE a que las organizaciones de productores que ingresen a una dinámica comercial de alta competitividad, necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permita hacer economías de escala, reducción de costos de producción y comercialización, y una mayor eficiencia productiva con la investigación social “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”. Se convierte en una iniciativa que puede ser replicada por los diversos programas sociales que buscan enfrentar dicha problemática.

Creemos que es necesario recopilar los aciertos y lecciones aprendidas de las diversas fuentes que fueron partícipes durante la ejecución del proyecto, porque a través de una sistematización podemos convertirlos en un referente tanto para las nuevas organizaciones de productores, como para los gobiernos locales, regionales y nacional, así como también para las instituciones y cooperaciones que contribuyen a desarrollar este tipo de modelos de asociatividad.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General:

Identificar los factores que están contribuyendo el éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de maíz amarillo duro, analizando la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión y la eficiencia técnica articulado a una empresa privada; a fin de captar el modelo asociativo exitoso y recomendar su replicabilidad en otras organizaciones con similares condiciones.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Identificar si es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD, y qué elementos han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos 3 años.

- Analizar hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial causó una eficiencia productiva llevando al éxito de los pequeños productores de MAD del Valle de Jequetepeque.

- Conocer qué opinan sus organizaciones de base que conforman la CEPROVAJE sobre el modelo asociativo y su articulación a la gran empresa que les han llevado al éxito como organización de pequeños productores.

1.5. Preguntas de investigación

HERRERA Claudia; ORJUELA Tatiana; PALOMINO Adriana: El éxito de las cooperativas en todo el mundo permite a la gente trabajar juntos para crear empresas sostenibles que generen empleo y prosperidad y dar respuesta a la pobreza mediante prácticas comerciales con sentido humano y precios justos esto sucede en todo el mundo tal como lo mencionan (2007:20-29). “Una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se han 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” (COOP 2015: 2).

En el Perú existen más de 1,000 cooperativas activas, están presentes en 22 regiones del país, esto hace que tengan más de un millón de socios, el 15% en créditos de micro finanzas lo han otorgado las cooperativas, cuentan con un patrimonio superior a S/. 1,400 millones, su activos superan los S/. 3,500 millones, hasta el año pasado sus exportaciones han superado los US \$ 400 millones²

Los pequeños y medianos empresarios del Valle de Jequetepeque de las provincias de Chepén y Pacasmayo de la región La Libertad; están resolviendo los problemas agrícolas que se han presentado por varios años, estos problemas se están resolviendo por medio de las cooperativas de servicios múltiples “conservando al

²Fuente: CONFENACOOP, SUNAT, INEI y SUNARP 2013

mismo tiempo la individualidad o independencia de su propio emprendimiento” (COOP 2015: 2).

Estas cooperativas están convirtiendo sus cosechas, sean materias primas o insumos, en bienes y servicios que correspondan a los formas solicitados por los mercados conclusivos, están agregándoles valor, y de esta manera están obteniendo mejores precios de los productos, han logrado tener un poder de negociación que han adquirido al vender en conjunto; esto les está valiendo para obtener menores precios de los insumos que son necesarios para el proceso productivo, con el poder de negociación que han adquirido están comprando en grandes volúmenes; según la Reformas a la Ley de Cooperativas están: facilitando el acceso al financiamiento, generando en conjunto el respaldo del que carecen individualmente (2013: 2); “a través de la cooperativa han logrado facilitar el acceso a servicios de transferencia de tecnología, de asistencia técnica” (COOP 2015: 23) de capacitación, de administración, de investigación y desarrollo, por lo tanto el modelo empresarial cooperativo, es una oportunidad que viene evolucionado y se ha consolidado en el Valle de Jequetepeque, porque han comenzado a estructurarse sobre unos valores que son de su esencia, tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad y la responsabilidad, debido a lo cual constituye una herramienta efectiva para la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general; así como también es una oportunidad por las posibilidades que ofrece para realizar cualquier tipo de actividad económica, por lo tanto las cooperativas de servicio es una oportunidad de éxito que se está dando en algunos departamentos del Perú y en el Valle de Jequetepeque de la región La Libertad, como la CEPROVAJE³.

Tal como lo menciona CHOQUEHUANCA: “El Cooperativismo como modelo empresarial sin fines de lucro pero con objetivos de bienestar social”, viene actuando en el Valle de Jequetepeque en un mercado de alta competencia, CHOQUEHUANCA también dice que esto es necesario “para asegurar su existencia, está siendo innovador, competitivo y ético en la gestión administrativa por tener dentro de su estructura interna una fuente de valores y principios solidarios, que le hacen actuar con responsabilidad social dentro del escenario globalizado”(2008: 1).

Según Choquehuanca: Estas cooperativas están generando empleo solidario, contribuye a la justicia social, refuerza la democracia económica (comercio justo) y

3 CEPROVAJE 2012: Cooperativa Central de productores del valle Jequetepeque. La Libertad. www.cedeprovaaje.com

fortalece el dialogo social (rol ciudadano) (2008: 2), esto hace que nos enmarquemos en nuestro trabajo de investigación en gerencia social ya que las cooperativas vienen siendo una oportunidad porque la intervención que se viene dando en el valle Jequetepeque está siendo exitosa.

La experiencia se ha dado en el Valle de Jequetepeque, en los distritos de San José (Provincia de Pacasmayo, Región La Libertad), Pueblo Nuevo, Guadalupe, Chepén y el distrito de Tembladera de la región Cajamarca, exactamente en los lugares de Cultambo, Nueva Esperanza, Santa María, Cerro Pitura, Campanita, Limoncarro, Alto San Idefonso, Puente Mayta, Talambo, San Isidro, El Progreso y El Truz. Colocar lo de Cajamarca en el mismo orden que La Libertad: distrito, provincia, región.

El proceso de producción se ha desarrollado con pequeños agricultores, que por lo general tienen un nivel medio de educación , quienes han tenido el asesoramiento permanente de CEDEPAS NORTE – Consorcio Raymondi, paulatinamente se ha ido incorporando nuevas técnicas de cultivo y la utilización de máquinas sembradoras y cosechadoras.

El clima del valle es considerado como uno de los mejores del Perú, lo que permite tener una producción de primera calidad, a esto se suma la presencia de la represa Gallito Ciego que permite la dotación de agua. Los actores claves son Empresa Backus y Johnston, SAVSA, CEDEPAS Norte – Consorcio Raymondi, CEPROVAJE, Junta de Usuarios, Cajas Financieras, transportistas y tiendas agrícolas. ¿Por qué es una experiencia exitosa?: Se ha organizado a los productores bajo líneas de producción; CEPROVAJE brinda el servicio de articulación comercial de las líneas productivas de maíz, frijol Caupí, alcachofa y espárrago; se cuenta con una planta procesadora de espárrago, que ha entrado en funcionamiento en el 2011; se ha incrementado el volumen de toneladas vendidas de maíz de 976 en el año 2008 a 10,964 en el año 2011; se ha incrementado los montos facturados por año, así en el año 2008, CEDEPAS Norte factura por el concepto de comercialización S/.252,464.45, para el año 2013 con CEPROVAJE se ha facturado S/. 14, 942,149.5 nuevos soles⁴.

⁴ Informe anual de venta de maíz amarillo duro campaña 2013 – CEPROVAJE, marzo 2014, p.3.

Cuadro No. 1 Facturación por años

INDICADOR	AÑOS								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Toneladas vendidas (TM)	976	8,160	5,400	10,964	11,047	13,890,359	13,890	2,078	11,500
Ventas facturadas (S/.)	252,464	5,456,910	7,718,973	11,689,128	10,499,392	14,942,149	12,639,900	1,888,902	10,821,500

Desde el 2008 se ha facturado S/.36,08 millones y se ha pagado por IGV S/. 6.21 millones (S/. 1.17 millones comercializado a través de CEDEPAS Norte y S/.5,045 millones con la CEPROVAJE); se ha introducido nuevas técnicas de cultivo que ha permitido incrementar la productividad; se vende en grandes volúmenes a las empresas con quienes se tiene contrato, dándole seguridad a los socios en todo el proceso de producción; se brinda asesoramiento técnico por líneas productivas, dando un adecuado manejo; CEPROVAJE ha articulado a los socios con entidades financieras quienes han facilitado créditos mediante tasas de interés preferenciales, pasando de 3.5% en año 2008 a 1.2% en el año 2014; compra de insumos en bloque a bajos precios que ha permitido el ahorro significativo de los socios; posicionarse y reconocimiento en el mercado regional, mediante la participación de ferias agropecuarias.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué opinan los actores involucrados? ¿Es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD para tener éxito? Desde su perspectiva ¿Qué elementos han jugado un rol importante en el éxito de la organización de pequeños productores de MAD?
2. ¿Hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, redundó en una mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores de MAD?
3. ¿Qué opinan los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores?

1.6. Hipótesis

Hipótesis 1: “La articulación empresarial radica en una alianza facultativo y estratégico entre empresas que involucra el intercambio, cooperación o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios; y puede ocurrir como resultado de distintas

motivaciones y por ello tomar una variedad de formas y manifestarse de forma horizontal o vertical” se concuerda con el estudio realizado por Alianzas de Aprendizaje; Ruralter. Muchos de los socios y socias saben producir y tienen experiencia, pero no saben cómo acceder al mercado y, en algunos casos, producen de espaldas a este. Una de las razones más importantes por la que los socios y socias de la CEPROVAJE se unen a la empresa privada, es la posibilidad de acceder a un mercado seguro, de tener un comprador para el MAD y, mejor aún, si la empresa privada se ha comprometido al pago de un precio alto; adicionalmente, los socios/as de la CEPROVAJE perciben que su relación con una empresa privada garantiza acceso a una escala de mercado que les permite sentirse parte de una estructura empresarial de mayor tamaño, con más estabilidad y proyección de negocios futuros; esto no solo sucede en el valle Jequetepeque si no en todas partes del país tal como lo menciona Alianzas de Aprendizaje; Ruralter.

El análisis de los casos se centrará en determinar por qué los socios y socias deciden articularse a la empresa privada, evaluar sus principales motivaciones la relación con una empresa privada que tiene una intención específica de compra y permite a los socios/socias el manejo de nuevos cultivos o un oficio nuevo o el desarrollo de nuevos diseños. Tal como menciona Alianzas de Aprendizaje; Ruralter: “Una de las principales barreras que enfrentan para lograr el crecimiento de sus unidades productivas es la falta de información o de capacidad para desarrollar nuevas opciones de negocio, trabajar con cultivos más rentables e identificar técnicas que les permitan obtener un mayor nivel de productividad” (2007: 41). Por esta gnosis, una de las empresas como Backus delinea mecanismos que les permiten trasladar el comprensión necesario para que los socios/as de la CEPROVAJE produzcan bajo las particularidades y esquemas que la empresa privada requiere. Uno de estos mecanismos es la asistencia técnica que se brinda a través de asesores de campo, ingenieros y técnicos, por tal motivo es que Alianzas de Aprendizaje; Ruralter. “Otro mecanismo son las órdenes de servicio o especificaciones técnicas que se entregan a cada productor para la elaboración de determinado producto; en ellas se precisan todos los detalles de la producción y los tipos de controles que se deben realizar” (2007: 41).

El acceso al conocimiento es una de las variables más valoradas por los socios y socias de la CEPROVAJE que se relacionan con la empresa privada, porque les permite cultivar cultivos competitivos y sostenibles al punto que la empresa privada dependa de la cooperativa.

“En los últimos años, se han realizado varios estudios sobre organizaciones de pequeños productores que se han vinculado con la empresa privada, para identificar las claves del éxito” (FAO 2005, Ostertag y Lasso - CIAT, 2000; Santa Coloma, Suárez y Riveros –AGSF, documento ocasional FAO). El estudio de la FAO se enfoca en relaciones comerciales que involucran contratos de las organizaciones de pequeños productores con la empresa privada en África, Asia y América Latina.

Las conclusiones de estos estudios son bastante similares, destacándose los siguientes factores de éxito: “(a) tener acceso a un mercado consolidado; (b) tener una estructura organizativa con sentido empresarial; (c) que los productos ofertados sean rentables; (d) tener políticas estatales de apoyo, o en su defecto, tener un apoyo puntual proveniente del Estado, Iglesia, cooperación internacional, o sector privado; y (e) ofertar productos con algún tipo de valor agregado” (OSTERTAG, 2007).

Tal es así que es necesario realizar la tipificación de los figurantes clave de la cadena productiva del MAD para calzar muchos puntos sus beneficios, los factores de éxito e opiniones para optimar la contexto, en consecuencia se realiza un estudio cualitativo que permite conocer cuáles son los factores de éxito de los socios y socias de la CEPROVAJE y, sobre todo, tener un primer acercamiento personal con los diferentes actores. Se realizan entrevistas directas con representantes de todos los eslabones, desde el socio hasta los dirigentes de bases; además el estudio incorpora algunas variables cuantitativas que ha sido necesario incorporarlas para justificar cuantitativamente los cambios generados en el socio una vez articulado a la empresa privada.

Hipótesis 2: Las organizaciones de productores que ingresan a una dinámica comercial de alta competitividad, necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permita hacer economías de escala, reducción de costos de producción y comercialización, y una mayor eficiencia productiva lo que se menciona es que queremos investigar cómo es que la CEPROVAJE está gozando ahora de un éxito gracias a la competitividad de mercados que se está dando en el Valle de Jequetepeque. No solo es necesaria la competitividad de ingresar a los mercados o de mantenerlos en el tiempo, sino que también, es importante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en los actores.

Para el PNUD, *el desarrollo de capacidades es el “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”*; (PNUD 2007)⁵.

En consecuencia a la definición presentada, “la CEPROVAJE en la última fase ha priorizado el fortalecimiento de capacidades en los aspectos empresariales, asumiendo nuevos roles, ampliando y mejorando sus relaciones y mecanismos de negociación con otros actores de la cadena productiva, utilizando para la fijación de precios herramientas para información y monitoreo de indicadores del mercado como; precios, volúmenes, competidores; así mismo empiezan a incursionar en nuevas oportunidades de negocio en líneas productivas como el espárrago y la alcachofa”⁶

“La única alternativa para lograr la rentabilidad y la competitividad es la introducción de innovaciones tecnológicas y gerenciales que permitan una mayor eficiencia en los agricultores y el aumento de la productividad de los escasos recursos que poseen acompañado de:

*a) **Generación de tecnologías apropiadas**, las tecnologías a desarrollar deben ser adecuadas a la adversidad físico productiva y a la escasez de insumos y recursos de capital porque son estas las circunstancias en las que se encuentra 78% de los agricultores.*

*b) **Capacitación de todos los miembros de las familias**, es importante que se instruya y capacite a las familias de los socios/as para que estén motivadas y puedan dar solución a sus propios problemas; pues son el recurso más abundante y que tiene un costo menor (menor costo de oportunidad).*

*c) **Organización de los agricultores**, la organización de los agricultores favorecerá su desarrollo en el sentido que les permitirá desarrollar mecanismos para la recepción y la prestación de servicios (Lacki 2006)⁷”.*

Hipótesis 3: “Una forma de salir adelante es asociándose entre pequeños agricultores para obtener una superficie que permita tener rentabilidad de los cultivos que se siembran, reduciendo costos de producción al adquirir semillas, insumos, fertilizantes y remedios por mayores cantidades, obtener mayor eficiencia de riego en parcelas de

5 PNUD, 2007b, Practice Note on Capacity Development during Periods of Transition, Grupo de Desarrollo de la Capacidad. <http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=document&DocumentID=6525>

6 SILVA, Alberto (2011). Sistematización de la experiencia de producción de maíz amarillo duro en el valle del Jequetupeque. La Libertad. CEDEPAS Norte, Enero 2008- Diciembre 2011, p. 35.

7 César Fuentes, Leonardo Adachi, Rubén Meléndez, David Pajares, Luis Alberto Vera, Cecilia Vidal. Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca. Lima-Perú Universidad ESAN, Serie Gerencia Global 11. 2009. p. 18.

mayor alcance, obtener la asistencia técnica para una superficie representativa y vender sus productos a un precio que le otorgue una utilidad razonable”.

Esto se concluye según los estudios de la Coordinadora agraria interinstitucional del Valle de Jequetepeque (COAJE – 2015).

Para lograr asociarse es necesario iniciar este proceso mediante charlas y talleres a los pequeños agricultores, llevándoles un mensaje realista pero bien orientado de los beneficios que obtendrían si se asociaran para un mismo fin, nuestro estudio empieza en este punto. Como lo anota Silva: *“El éxito que se viene teniendo es gracias a “La cooperativa la cual es una sociedad de capital variable, con estructura y gestión democrática, constituida por personas físicas o jurídicas, para prestar servicios y satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, y en interés por la comunidad, mediante una empresa conjunta y está articulada a una empresa privada” (2011: 35).*

Siguiendo el modelo, la CEPROVAJE se sustenta en un modelo de asociatividad de pequeños productores, de quienes participan de manera equitativa en la cadena productiva del maíz amarillo duro, haciendo posible realizar producción a escala y cerrar el circuito del negocio con una empresa socialmente responsable, Backus, que con un enfoque de negocios inclusivos les brinda oportunidades para insertarse en la cadena productiva de la cerveza, desarrollar capacidades técnico - productivas, organizacionales y empresariales, generando condiciones para convertirse en su proveedor local de insumos (MAD), y a la vez prepararse estratégicamente para otras oportunidades del mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico ha sido producto del relacionamiento de una serie de conceptos que pretenden explicar y poner en contexto la oportunidad de una investigación al tratarse de una sistematización. Este abordaje además, obedece a que no se han encontrado teorías desarrolladas sobre el éxito de las cooperativas en el Perú, ya que se trata de un tema poco investigado aún. Para entender en mayor profundidad los cambios, las motivaciones, las relaciones generadas, los resultados e impactos del éxito de la CEPROVAJE, se ha decidido realizar una sistematización de la experiencia para rescatar y compartir los aprendizajes producidos durante la existencia y funcionamiento de la CEPROVAJE. Partiendo de experiencias previas, esta organización ha logrado constituir una nueva estructura asociativa bajo la forma jurídica de Asociación, regulada por el Código Civil de 1984, que establece como objeto realizar una actividad en común (no necesariamente empresarial), sin fines de lucro. Bajo esta modalidad han desarrollado instrumentos de gestión para la planificación de sus actividades, reglamentos internos y un sistema contable que ordene la gestión económica y financiera de la institución.

2.1. Marco contextual:

En el sector de la agricultura, lo establecen dentro del contorno de la economía social, el cooperativismo agrario. Según MONTEGUT, “La importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias hace de estas entidades singulares, un pilar fundamental de la vertebración de este sector” (2007: 19).

“El asociacionismo agrario de carácter socioeconómico (cooperativas, sociedades agrarias de transformación, agrupaciones y organizaciones de productores agrarios y otras fórmulas asociativas) ha sido y sigue siendo un elemento clave en la vertebración del sector agroalimentario y del desarrollo rural, tanto en el ámbito territorial, como social y económico” (MONTEGUT, 2007).

“Las cooperativas agrarias cumplen una significativa función social y contribuye a consolidar los procesos de multifuncionalidad en los territorios rurales y promueve iniciativas de desarrollo rural, tal y cual como está pasando en el valle Jequetepeque” (MONTEGUT, 2007).

“Las cooperativas pueden constituir, por sus características particulares, un esquema organizativo empresarial muy útil para el crecimiento de un gran segmento de unidades económicas en los ámbitos urbano y rural. Por ser organizaciones que nacen

de forma voluntaria y con un espíritu solidario, constituyen un ejemplo valioso para los emprendedores y las microempresas que buscan la manera más efectiva de crecer” (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2010).

“El modelo de cooperativa constituye hoy una propuesta organizativa de gran valor ya que se basa en el propio mercado y otorga a los asociados ventajas importantes como las siguientes: facilita la asociatividad de las empresas y empresarios, favorece la competitividad de las unidades económicas que la componen y puede reducir las barreras de acceso al mercado” (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2010).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el Perú, las cooperativas funcionan desde hace varias décadas y han adoptado diversas formas, desde aquellas dedicadas a brindar fuerza de trabajo hasta las que se crean para realizar compras en conjunto (2010: 13). La situación económica y financiera de estas unidades empresariales es heterogénea. Existen experiencias altamente exitosas como el caso de las cooperativas productoras de café y cacao, y la CEPROVAJE la cual es objeto de investigación en el presente trabajo; que con una buena gerencia y productos de calidad se han posicionado en el mercado nacional y extranjero, pero al mismo tiempo hay un número importante de ellas que no han encontrado entornos favorables⁸.

“Definitivamente una forma de salir adelante es asociándose entre pequeños agricultores para obtener una superficie que permita tener rentabilidad de los cultivos que se siembran, reduciendo costos de producción al adquirir semillas, insumos, fertilizantes y remedios por mayores cantidades, obtener mayor eficiencia de riego en parcelas de mayor alcance, obtener la asistencia técnica para una superficie representativa y vender sus productos a un precio que le otorgue una utilidad razonable. Es decir tendrán mayores oportunidades de progresar en la medida que accedan a todos los eslabones de la cadena productiva y se asocien”⁹. Esto ha permitido “fortalecer la organización de la asociatividad para que el productor tenga acceso al mercado con una oferta organizada, tenga capacidad de negociación, acceso a la tecnología, a los mercados nacionales e internacionales, al fortalecimiento de sus capacidades productivas y gerenciales para el éxito de sus negocios agrarios y agroindustriales” (Coordinadora agraria interinstitucional del Valle de Jequetepeque 2015).

8 Las Cooperativas en el Perú, Estadísticas Económicas y Financieras PRODUCE, 2010 Ministerio de la Producción

9 Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle Jequetepeque (COAJE), Plan de Diversificación y Competitividad Productiva en el Valle Jequetepeque. Volumen I, La Libertad: Ciudad de Dios 2011, p. 111 – 137.

En el valle de Jequetepeque —al norte de La Libertad— hay un grupo de 260 productores de maíz amarillo duro que tienen, cada uno, en promedio, entre 4 y 5 hectáreas. “Ellos decidieron juntarse en pequeñas asociaciones, que a su vez han constituido una central: la Central de Pequeños Productores Organizados del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE). Antes los parceleros recibían muy poco por su maíz; hoy se ha logrado establecer una alianza estratégica con Backus: la empresa paga un buen precio por el maíz —que se fija desde antes de la siembra—, y la central — que realiza el servicio de trilla, transporte y comercialización— le vende a la empresa toda la producción, de 1,200 hectáreas. Backus ha financiado la asesoría técnica y de comercialización dada a CEPROVAJE, con lo cual se ha logrado desarrollar la capacidad organizativa de los pequeños productores del valle”¹⁰. Gracias a estas intervenciones, la CEPROVAJE está teniendo un gran éxito en el Valle de Jequetepeque.

“En el Valle de Jequetepeque hubo antecedentes de empresas que promovieron cultivos aparentemente rentables con alta demanda, generando expectativas en los productores, quienes quedaron afectados al ver que estas no llegaron a cumplir con las promesas de compra o los precios acordados, generando temor, duda y desconfianza, entre los productores; superar esta realidad y recuperar la confianza con una propuesta inclusiva, era el desafío al iniciar esta experiencia”¹¹.

En este marco, Backus con un amplio criterio de Responsabilidad Social Empresarial, asumiendo el enfoque de desarrollo sostenible, tomó la decisión de implementar el programa “Progresando Juntos” como respuesta a la necesidad de fortalecer capacidades empresariales y promover el empleo, entre los agentes que integran la cadena de valor de la producción de la empresa. Con el objetivo de “Desarrollar capacidades productivas y empresariales de pequeños productores e incorporarlos como proveedores de insumos” se seleccionó como grupo objetivo a los productores de maíz amarillo duro, con quienes la empresa buscaba generar una relación estable, de largo plazo, compartiendo riesgos y beneficios.

Otro elemento esencial para este programa fue la decisión tomada por Backus de comprar un porcentaje de sus insumos en el mercado local, el cual debería ir incrementando gradualmente hasta alcanzar al menos el 30% de su demanda, pues

¹⁰ Ídem, p. 112

¹¹ SILVA, Alberto (2011). Sistematización de la experiencia de producción de maíz amarillo duro En el valle del Jequetepeque. La Libertad. CEDEPAS Norte, Enero 2008- Diciembre 2011, p. 13-16

antes compraban el 100% en los mercados internacionales. De este modo, tomó la iniciativa de implementar el programa “Progresando Juntos” en el Valle de Jequetepeque, a través del cual destinó el financiamiento para implementar un modelo de articulación entre la empresa y pequeños productores, en la cual Backus se comprometía con la compra de la producción de MAD, pero a la vez destinaba recursos para brindar servicios de capacitación, asesoría técnica, organizacional y empresarial, para mejorar sus capacidades de gestión. Desde el inicio, el diseño de la propuesta estimulaba la asociatividad y conformación de la central de productores con la finalidad de que pudieran tener mejores condiciones para la negociación y se les facilitara el acceso al financiamiento y otros servicios indispensables para su desarrollo¹².

La Central de Pequeños Productores de maíz amarillo duro en sus primeros años era incipiente, aun cuando algunos habían conformado asociaciones, su producción no estaba articulada a un mercado específico quedando a expensas de los acopiadores e intermediarios. La compra de insumos se realizaba de manera individual y la informalidad limitaba el cumplimiento de acuerdos y compromisos en el negocio. Motivados por la propuesta durante la implementación del programa sintieron la necesidad de iniciar un proceso de integración para realizar negociaciones conjuntas con Backus. Esto derivó más tarde en la iniciativa de conformar una central de productores, con la finalidad de fortalecer capacidades de negociación, reducir costos de producción y desarrollar economías de escala.

“En la primera campaña del 2008, un grupo de pequeños productores estuvieron dispuestos y apostaron por la propuesta. Fue una campaña tardía que se prolongó hasta febrero del 2009. Participaron 96 productores, cultivaron 225 has y vendieron a Backus un total de 1583 TM. El promedio de área cultivada por productor fue de 2.34 has. El rendimiento promedio fue de 7.04 TM/ha”¹³.

“En la campaña del 2009 el grupo se incrementó a 221 productores, quienes cultivaron 927 has, y vendieron a Backus 8,160.37 TM. El promedio de área cultivada por productor fue de 4.19 ha. El rendimiento promedio fue de 8.70 TM/ha”¹⁴. CEP ROVAJEy sus avances al éxito: La CEPROVAJE, creada en agosto de 2009, fue creciendo como organización e implementando sus instancias e instrumentos de

12 Ídem, p. 18

13 SILVA, Alberto (2011). Sistematización de la experiencia de producción de maíz amarillo duro En el valle del Jequetepeque. La Libertad. CEDEPAS Norte, Enero 2008- Diciembre 2011, p. 36.

14 Ibídem

gestión, a inicios de esta fase contaba con 13 asociaciones de base y 03 grupos de interés, integrando un total de 288 productores. Con una estructura básica que se sustenta en la Asamblea de Delegados (con representantes de cada una de sus bases), luego el Consejo Directivo que es elegido entre los delegados de base y se compone de cinco miembros (Presidente, Secretario, y tres vocales); cuenta también con el Consejo de Vigilancia que lo integran tres miembros titulares y dos suplentes. En el plano operativo, se implementó con instancias de gerencia, contabilidad y secretaría¹⁵.

En consecuencia, la CEPROVAJE contrata los servicios de un Gerente y un Contador, con quienes gradualmente va asumiendo las tareas de administración del negocio. El pago del Gerente y Contador se comparte entre CEDEPAS Norte y CEPROVAJE en un 50%, el costo de los servicios de asistencia técnica es asumido por la organización en su mayor parte (4 de 5 asistentes técnicos); la facturación la realizó CEDEPAS Norte hasta inicios del 2010, en adelante fue asumida por CEPROVAJE. Estas innovaciones realizadas por la CEPROVAJE son trascendentes para los productores, pues marcan un hito importante al lograr que sea reconocida formalmente por Backus como su proveedora¹⁶.

En cuanto al desarrollo de una institucionalidad de soporte a la cadena productiva, durante la implementación del programa se ampliaron y formalizaron las relaciones entre los agentes de la cadena productiva de MAD. De una situación de informalidad e incertidumbre, los productores organizados pasaron a establecer contratos de compra venta con la empresa Backus, garantizando volúmenes, precios, estabilidad y formalidad de la cadena; en torno a esta relación se articularon otros agentes adecuándose a las nuevas reglas de juego; ante el respaldo de la empresa, las entidades financieras modifican sus tasas de interés a favor del productor; los proveedores de insumos reducen los precios de sus productos ante pedidos de compra conjunta; y pequeños proveedores de los servicios de trilla y estiba proceden a formalizarse, para acceder a contratos y beneficios de la cadena productiva¹⁷.

El modelo de articulación y desarrollo de la cadena productiva diseñado por Backus con el programa “Progresando Juntos” e implementado por CEDEPAS Norte, con el enfoque de negocio inclusivo basado en una alianza estratégica entre pequeños

15 CEPROVAJE. Creciendo con los productores de maíz, 20 de enero consulta: 26 de agosto 2013.
<http://www.ceprovaje.com.pe>.

16 *Ibidem*

17 CEDEPAS Norte. “Proyecto progresando Juntos” La Libertad, 2012. Informe I, p. 45.

productores organizados, una empresa con alto sentido de responsabilidad social y de entidades que brinden servicios de asesoría con alta calidad a los pequeños productores, ha sido validado; es importante continuar fortaleciendo la propuesta y replicarla como alternativa para generar desarrollo territorial con inclusión en zonas con potencial productivo y comercial, lo que se relata es un diagnóstico como nace la Central de Productores del Valle de Jequetepeque¹⁸.

Lo que se ha descrito es una introducción al diagnóstico de la Central de Productores del Valle de Jequetepeque –CEPROVAJE; que hoy en día está gozando de un prestigioso éxito a nivel nacional, somos conscientes que en el país existen similares experiencias de las cuales nos ayudaremos para el desarrollo de nuestra investigación y sobre todo desarrollar nuestra investigación a través de la pregunta planteada: **¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del Valle de Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado y por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos?**

Nuestro trabajo de investigación está encuadrado en el marco normativo de cooperativas las cuales están amparadas por el Estado peruano y estas permiten participar de las oportunidades que ofrecen la Línea de Política Nacional para la Competitividad. Las principales políticas que favorecen la asociatividad y la competitividad productiva y la agraria en particular son:¹⁹ (Coordinadora agraria interinstitucional del Valle de Jequetepeque 2015)

Plan Nacional de Competitividad aprobado por D.S. 057-2005-PCM, el cual aborda siete objetivos estratégicos: Fortalecimiento Institucional, Política Económica (Fiscal y Tributaria, Comercial y Laboral), Mercados Financieros y de Capitales, Infraestructura, Articulación Empresarial, Innovación Tecnológica e Innovación Empresarial, Educación y Medio Ambiente.²⁰ Plan de Competitividad Productiva, del Vice Ministerio de Industrias del Ministerio de la Producción (2005). Comprende los siguientes Planes Nacionales relacionados con la Competitividad:

- Plan Nacional de Cadenas Productivas

18 CEDEPAS Norte. Informe Final del Proyecto "Conformación de redes de pequeños productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad productiva y empresarial en el Valle Jequetepeque, La Libertad – Perú, 2011. p. 55.

19 COORDINADORA AGRARIA INTERINSTITUCIONAL DEL VALLE JEQUETEPEQUE (COAJE). 2011 Plan de diversificación y competitividad productiva del valle Jequetepeque. Vol. I. Cap. V. La libertad, p 119-130.

20 Ídem, p.120

- Plan Nacional de Innovación y Productividad
- Plan Nacional de Asociatividad
- Plan Nacional de Normalización Productiva
- Plan Nacional de Inversión Productiva²¹

“Plan de Competitividad Agrario: De la Dirección General de Competitividad Agraria, del Ministerio de Agricultura; el cual promueve la competitividad de los productores agrarios, en términos de asociatividad, producción, transformación y comercialización de productos agrarios. Promueve la oferta de servicios de asesoría técnica, la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas, conduce el Registro de Entidades Asociativas Agrarias, asesora las Cadenas Agro productivas, entre otros”²²

Ley de Concertación Agraria, Ley 27965 y su modificatoria Ley 29003 (20/04/2007): Establece la conformación de los Consejos Regionales de Concertación Agraria para la Reactivación y Desarrollo del Sector Agropecuario.

Ley de Reconversión Agropecuaria (Ley Congreso 29736), de junio 2011. Promueve programas y proyectos de reconversión productiva promovidos y ejecutados por el Estado a través del Ministerio de Agricultura, gobiernos regionales y municipalidades²³.

El sistema cooperativo en Perú emerge a mediados del siglo XIX a través de la consolidación de cooperativas de consumo. Cuarenta y dos años después de la creación de la primera cooperativa, y luego del establecimiento de cooperativas de producción y de crédito, el Código de Comercio de 1902 introdujo legalmente la figura jurídica cooperativa en el país. Desde entonces el movimiento cooperativo ha ido consolidándose, requiriendo ser adecuadamente institucionalizado, lo que se logra a mediados de los años sesenta a través de la Ley General de Cooperativas N° 15260, modificada a inicios de los ochenta —con lo que se imprimió gran impulso al desarrollo de las cooperativas—, y sufrió lamentables retrocesos normativos en la primera mitad de los noventa.

Recién en el 2008, a iniciativa del Congreso de la República del Perú, se promulga la Ley N° 29271, que establece que el Ministerio de la Producción es la instancia competente para la promoción y desarrollo de las cooperativas, creándose posteriormente la Dirección de Cooperativas en el 2009. La falta de interés por el tema

²¹ Ídem, p. 122

²² Ídem, p. 123

²³ Ídem, p. 129

cooperativo que ha demostrado el Estado peruano durante casi los últimos veinte años ha implicado que el impacto de las cooperativas en la generación de empleo directo haya descendido respecto a los años ochenta (30 mil puestos de trabajo actuales frente a los 100 mil de ese entonces); sin embargo, actualmente cerca del 6% de la población económicamente activa (PEA) es socia de una cooperativa de ahorro y crédito, y un gran porcentaje de las exportaciones de café y cacao se explica por la producción de las cooperativas agrarias respectivas.

Desde hace décadas que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) — organización tripartita del sistema de las Naciones Unidas— y la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI Américas) están promocionando el cooperativismo en la región. Actualmente en Perú, en base a la Recomendación 193 de la OIT y la Declaración de la ACI sobre la Identidad Cooperativa (1995), la OIT y la ACI Américas apoyan el desarrollo del sector cooperativo en tareas de educación y formación, investigación, integración cooperativa, fomento del diálogo entre el movimiento cooperativo y los actores sociales, entre otras acciones.

El año 2012, declarado por las Naciones Unidas como Año Internacional de las Cooperativas, representa un momento excepcional para descubrir el potencial y los valores que brinda el cooperativismo. La OIT, a través de su Oficina para los Países Andinos, el Ministerio de la Producción del Perú y la Oficina de ACI Américas, tienen el placer de presentar el panorama más actual de la situación del sector en Perú, con el fin de reconocer la importancia del sistema cooperativo y su potencial económico y social en el desarrollo del país, y de alimentar las políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible de la economía.

Existen estudios de cooperativas agrarias exitosas en el país como, las cooperativas cafetaleras quienes juegan un importante rol en el reposicionamiento del sector cooperativo en la mente de los peruanos. Este tipo de cooperativas proviene de dos canteras: el proceso de Reforma Agraria y el proceso de colonización. A las primeras les fue impuesto el modelo cooperativo desde el Estado; las segundas tomaron la determinación de adoptar el modelo cooperativo para satisfacer sus necesidades empresariales. Ambas tuvieron diferente desenvolvimiento, pero juntas coparon durante la década de los setenta el 80% del mercado de exportación, con apoyo estatal en el financiamiento y asesoría empresarial. Actualmente, la caficultura peruana se desarrolla en 338 distritos rurales de los valles interandinos de la selva alta y de la vertiente del Pacífico, en 68 provincias y 12 regiones, involucrando a un millón

de peruanos, que dependen de su dinámica económica. Perú cuenta actualmente con 386 mil hectáreas de café en producción, de los cuales 136 mil corresponden a cafés certificados⁶⁹ [JNC, 2011:5].

“Se estima que 160 mil familias se dedican a este cultivo, que el año 2010, generó más de 47,5 millones de jornales. No existe un registro actualizado y exacto de cooperativas cafetaleras, pero se conoce iniciativas cooperativas que se están replicando en el corredor cafetalero. Para 2009 había 78 cooperativas agrarias cafetaleras registradas y 180 asociaciones (grupos pre cooperativos) que agrupaban a más de 50 mil familias. Se calcula que este sector asociado gestiona 165 mil hectáreas de café, de las cuales 120 mil son certificadas como cafés diferenciados, habiéndose posicionado estratégicamente en este nicho” (MOGROVEJO, Rodrigo; Philippe VANHUYNEGEM y Miguel VÁSQUEZ 2012).

En este momento, el modelo cooperativo cafetalero está posicionado en la sociedad rural y constituye un referente de organización empresarial de los micros y pequeños productores agrarios. El movimiento cooperativo cafetalero ha articulado en distintas zonas, alianzas estratégicas con la cadena de valor del café para mejorar su competitividad en el mercado internacional, así como con la cooperación técnica internacional y con el Estado para el fortalecimiento de sus capacidades; es el caso de la realización de la Primera Expo Café Perú 2011, organizada por todos los gremios y entidades relacionados con la caficultura peruana, como la Junta Nacional del Café (JNC), la Cámara Peruana de Café y Cacao, PROMPERÚ, MINAG y USAID-PDA (MOGROVEJO, Rodrigo; Philippe VANHUYNEGEM y Miguel VÁSQUEZ 2012).

El éxito de las asociaciones del país muestra que el cooperativismo es una condición necesaria para alcanzar objetivos a escala de tipo económico, por lo tanto, no sólo es importante conocer las necesidades de la organización, sino también discernir, los objetivos para organizarse alrededor de que negocios; con quién organizarse; comprender que la existencia de una organización empresarial está determinada por el mercado. Por ello es imprescindible construir organizaciones competentes estructuradas, con los recursos adecuados y dispuestos a competir en un mundo global, para nuestro estudio mostramos experiencias similares a nivel nacional.

“Factor de éxito de la **CENTRAL DE COOPERATIVAS DE SERVICIOS ESPECIALES ALPAQUERAS DE PUNO** Ltda. (CECOALP), su éxito radica en: La implementación de la Gerencia, basándose en resultados a través de planes de acopio y

comercialización, otra de los factores de éxito es el manejo tecnológico es la única que clasifica la fibra por calidades.

ASOCIACIÓN CENTRAL PIURANA DE CAFETALEROS (CEPICAFE), el éxito de esta cooperativa es gracias a Gerencia, asociatividad externa, gestión de mercados, y tecnología y finanzas.

SOCIEDAD AGRARIA DE INTERÉS SOCIAL TUPAC AMARUC LTDA, sus éxitos se deben a la gerencia, gestión de tecnología, y la dotación de recursos naturales.

COOPERATIVA AGRARIA DE TRABAJADORES ATAHUALPA JERUSALÉN Ltda.

El éxito acá se debe a la gerencia que tiene la cooperativa y dotación de recursos naturales.

CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS Ltda. N° 281(COCLA), su éxito refieren a tres factores: gerencia y liderazgo, asociatividad interna-externa y gestión de tecnología, finanzas, responsabilidad ambiental y mercadeo”²⁴.

En diversos países del mundo, las empresas han evolucionado y adoptado distintas modalidades, en algunos casos como respuesta para reorganizar la estructura productiva del país o en otros para atenuar la atomización de los productores en torno a la cadena de beneficios que se articulan a lo largo de todo el sistema productivo; redundando en una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial. El Perú no fue ajeno a estos cambios, y el concepto de asociatividad empresarial comenzó a desarrollarse con mayor impulso, impulsando una amplia gama de relaciones inter- empresariales basadas en diversas estrategias colectivas; que si bien persiguen objetivos similares, presentan claras diferencias; entre las más difundidas, podemos citar las asociaciones civiles y las cooperativas, que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo.

No cabe duda que una de las mayores fortalezas del significado de asociatividad es su relación con el concepto de “capital social”, atributo que engloba diversos aspectos asentados en redes sociales, confianza mutua y normas efectivas; definiendo una forma objetiva y efectiva de medir la colaboración social de un colectivo para alcanzar objetivos y metas comunes en torno a una visión compartida.

²⁴ CAMPO Alberto (2007). Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú. Alianza de aprendizaje. Perú-Plataforma regional Andina. Magdalena del Mar Lima-Perú 2007. pp.43-63.

En este contexto, la historia del cooperativismo peruano incubó el germen de la asociatividad como una práctica remota bajo diferentes modalidades colectivas de formación tradicional, especialmente en el ámbito rural, y ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, como modo de producción y en los últimos tiempos, como un modelo económico que subyace precisamente en la solidaridad basada en la ausencia de lucro de sus actividades y una visión a futuro bajo principios de actuación democrática y solidaria.

Es necesario recalcar que las cooperativas agrarias en el país son un método de organización socio - económica para la defensa y desarrollo del patrimonio y de la producción de sus asociados. Según Fontanela: “Es indispensable para el pequeño y mediano productor porque les brinda escala y poder de negociación que individualmente no poseen, junto a la posibilidad de agregar valor en origen y avanzar en los eslabones de la cadena agroalimentaria lo más cerca del consumidor” (2012: 3). Los productores agrícolas constituyen la base del sistema. “Las cooperativas que los asocian social y económicamente, brindan servicios, insumos y el soporte operativo, comercial, logístico, técnico y financiero. A su vez proporcionan representación institucional, agregado de valor a la producción, acceso a nuevas tecnologías, servicios de comercialización en mercados internos y de exportación, de logística en puertos, de asistencia técnica y auditoría externa” (FONTENLA, 2012).

“En este modelo organizacional cooperativo debemos tener presente que la fuerza viene desde la base y que los distintos niveles de organización e integración deben tener equilibrio y por ende garantizar una distribución equitativa de los excedentes” (FONTENLA, 2012).

Como se sabe, existen formas organizativas asociativas reconocidas legalmente en el Perú tales como: (i) las sociedades anónimas, (ii) las sociedades comerciales de responsabilidad limitada, (iii) las cooperativas y (iv) las asociaciones civiles; y existen modalidades asociativas como (v) las asociaciones en participación y (vi) los consorcios.

Así también, existen otras formas como las Redes Empresariales que se constituyen como una alternativa de asociatividad no formal que tiene la particularidad de facilitar gradualmente la organización de formas organizativas asociativas (cooperativas) o modalidades asociativas (consorcios); con este marco de referencia, se plantea un enfoque orientado a promover el cooperativismo, partiendo del concepto que la

cooperación es un conjunto de comportamientos y normas basados en la confianza y comunicación recíprocas, a los cuales se llega de manera progresiva acorde con el grado de organización. Actualmente, operan 1,765 cooperativas a nivel nacional; el 45,6% se concentra en Lima, seguido de Puno (7.4%), Junín (5.9%) Arequipa (5.7%) y el Callao (4.2%).

2.2 Aspectos teóricos conceptuales

La Gestión Asociativa

Según nuestra investigación podremos decir que: “

La gestión asociativa está compuesta por dos tipos de aspectos: los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, los cuales se asientan en un proceso de planificación que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo. (AMÉZAGA, Carola; Daniel RODRÍGUEZ, Marcelo NÚÑEZ, Danilo HERRERA 2013: 2-45)

Principios fundamentales

Para apuntalar y ser sostenibles, las cooperativas requieren, precedentemente, asegurarse de que las y los socios participen de un enfoque de futuro habitual: ¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?, y, en segundo lugar, que entre todos definan la misión institucional: ¿quiénes somos y para qué nos organizamos?

La visión no es algo etéreo o abstracto. Antes al contrario, es algo concreto y práctico que debe reflejarse en resultados y logros en el corto, mediano y largo plazo. La visión es el punto de partida, pues toda visión inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, apasiona, reactiva, conecta, trasciende, da sentido, define y recrea un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuro [...] La visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías, crea alianzas y sinergias que se dirigen hacia un mismo fin [...] [Por su parte] toda misión está fundada e inspirada en la visión [...], toda misión es acción, tarea, esfuerzo, compromiso y hasta sacrificio [...] (AMÉZAGA, Carola; Daniel RODRÍGUEZ, Marcelo NÚÑEZ, Danilo HERRERA 2013: 18)

“Asimismo, la visión y la misión de una organización serán la expresión del conjunto de principios y valores que compartan sus integrantes, entendidos estos como las reglas de juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos” (AMÉZAGA, Carola; Daniel RODRÍGUEZ, Marcelo NÚÑEZ, Danilo HERRERA 2013: 2-45).

La Confianza: Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. En el caso de una organización agro empresarial, el principio de confianza es insustituible.

Por tanto, las entidades de apoyo deben aplicar estrategias para garantizar que los productores comparten plenamente los objetivos de negocio de la organización y están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para alcanzarlos. Generar confianza interna, fortalecerla, consolidarla, no es tarea de un día; toma tiempo, sobre todo cuando está de por medio el manejo de recursos, pero hay estrategias para lograrlo. Se puede comenzar con actividades de índole social (actividades recreativas o deportivas); luego estas se pueden complementar con actividades de índole técnico, por ejemplo, que los miembros conozcan las parcelas de sus compañeros y vean la forma en que cada uno produce.

Finalmente, los ahorros, las ganancias y los éxitos que se obtengan de manera conjunta y organizada (en la compra de insumos/servicios o con la venta de productos), ayudarán a generar más confianza entre los asociados.

En muchas comunidades rurales de América Latina sobreviven prácticas ancestrales de colaboración comunal, como el “ayni o minka”²⁵, que si bien se habían reducido a eventos esporádicos, hoy vuelven a manifestarse cuando existe la motivación necesaria para desarrollar un negocio conjunto. Un elemento cultural como este contribuye enormemente a consolidar la confianza del grupo.

Asimismo, los lazos familiares que unen a los miembros de las comunidades rurales, y que muchas veces para agentes externos (organizaciones de promoción) no son fáciles de percibir, por lo menos inicialmente, son un factor que puede influir mucho en el proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de la confianza. La confianza

²⁵ APOMIPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú). 2010. Proyecto Estratégico del Red Empresarial de Productores de flores Los Rosales de Mandorani. Cusco, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).p.13.

que se desarrolle al interior del grupo es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto. Pero el grupo también tiene que confiar plenamente en sus líderes, como veremos más adelante, al tratar el tema de liderazgo. Y es que se pueden tener buenos recursos productivos, buenas condiciones ambientales, excelentes oportunidades de mercado, excelentes perspectivas de retorno a la inversión, incluso una buena gerencia, pero si el grupo no ha fortalecido la confianza interna, los negocios de la organización no tendrán buenos resultados, o por lo menos no de las dimensiones que podría tener y, lo que es más importante, no serán sostenibles. Igualmente importante es establecer una relación de confianza con otros agentes de la cadena, sobre todo con los clientes y los proveedores; la lealtad que se va construyendo le da sostenibilidad a los negocios. Al mismo tiempo, el mayor poder de negociación que se va a ir ganando al interior de la cadena, le permitirá a la organización exigir cada vez más transparencia y más equidad en las transacciones.

El Liderazgo: El grupo tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder. El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Es el encargado de construir la cultura organizacional, orientada, en este caso, a la calidad y a los servicios; es quien, al fin y al cabo, hace competitiva o no a una organización. Una organización agroempresarial necesita, entonces, un líder que tenga una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo. Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar prioritario en todo plan de fortalecimiento socio-organizativo de una organización agroempresarial²⁶.

La Comunicación: Una comunicación eficiente es una comunicación transparente y oportuna. Es preciso saber qué se va a comunicar y cómo hacerlo. En nuestro caso, lo primero que se debe comunicar, y reforzar continuamente, es el código de valores de la organización. La comunicación supone el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Sin una buena comunicación,

²⁶ Casares, D; Siliceo, A. 1997. Instituto de Liderazgo. Manual de liderazgo. México. p. 34.

difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa. En una organización agroempresarial, una buena práctica de comunicación es permitir, por ejemplo, que todos los asociados tengan acceso a información estratégica: ¿a qué precio se compran los insumos y los servicios?, ¿a qué precio compran los clientes los productos?, ¿qué resultados arrojan las auditorías? Y, lo más importante, que tengan acceso a la información de los resultados económicos de la gestión de la organización²⁷.

La Participación: La confianza que se desarrolle al interior de una organización y la presencia y aceptación de un líder, facilitan la participación activa de todos los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Los éxitos económicos de la organización también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura. Sin embargo, es deber de la organización promover esa participación, y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más. Decíamos que la visión compartida tiene un efecto multiplicador de energías; por eso, lo que una entidad de promoción debe buscar en su tarea de fortalecer una organización agroempresarial es que los líderes reconozcan que sin la participación activa de cada uno de los asociados el proyecto no va a salir adelante. Y esto supone que los directivos y los funcionarios gestionen la organización a partir de reglas de participación claramente establecidas.

El Compromiso: El compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo, se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna.

En el caso de una organización agroempresarial, algunos de los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes, por comprometerse a adquirir insumos a través de la organización, para poder generar economías de escala que beneficien a todos, por esforzarse por convertir su organización en una organización líder en su territorio (que opere, por ejemplo, con buenas prácticas agrícolas).

²⁷ Rivera, A. Rojas, L.; Ramírez, F; Álvarez, T. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium* 1(2):pp.32-48.

Los Negocios Inclusivos: Un Negocio Inclusivo (NI) es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial. Los NI se caracterizan por estar relacionadas con el crecimiento económico, al progreso social y al balance ecológico. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa.

Un NI se establece a través de la relación entre una empresa —denominada empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

La RSE y la inclusión en los negocios: La relación entre la RSE y los negocios inclusivos es estrecha. La RSE es un concepto amplio que da cabida desde las condiciones laborales, hasta la gestión ambiental pasando por asuntos relacionados con los consumidores o poner en marcha una iniciativa de negocios inclusivos. Los modelos de negocios inclusivos son por tanto manifestaciones concretas de comportamientos empresariales responsables. En todos estos casos se trata de RSE, en sus diferentes vertientes.

Por lo general, las empresas que tienen una buena trayectoria empresarial social y ambientalmente responsable, con experiencia en otro tipo de iniciativas responsables, son capaces de poner en marcha negocios inclusivos mucho más fácilmente porque parten de una base. Reconocen lo importante que es tener en cuenta a las partes interesadas, su horizonte temporal es a más largo plazo y reconocen la necesidad de encontrar soluciones que beneficien a las dos partes para que sean sostenibles.

Estas estrategias o modelos pueden tener un claro beneficio para las empresas y deben diseñarse teniendo esto en cuenta para asegurar su sostenibilidad financiera de

forma que generen un impacto positivo en la cuenta de resultados de las empresas y sean sostenibles en el tiempo. A través de modelos de inclusión económica se puede contribuir a la diversificación de productos, a la expansión de mercados, a diversificar y fortalecer la cadena de aprovisionamiento, mejorar las cadenas de distribución, etc. Además de mejorar la vida de las personas que están siendo incluidas en la actividad productiva.

La inclusión social: La inclusión social significa integrar a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, condición social o actividad. En definitiva, acercarlo a una vida más digna, donde pueda tener los servicios básicos para un desarrollo personal y familiar, adecuado y sostenible. Bajo esta premisa resalta la importancia de distinguir la inclusión social del asistencialismo. Ciertamente, son necesarios algunos programas de reducción de pobreza o de asistencia directa, pero estos solo paliarán problemas, y deben ser temporales y rápidos, ya que tienen el riesgo, si se eternizan, de institucionalizar la mendicidad, atrofiando las capacidades de emprender de los ciudadanos.

Aspectos teóricos conceptuales:

“El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad”²⁸.

En el sector agrícola y sobre todo en el Valle de Jequetepeque, una pequeña o mediana propiedad no tiene mucha perspectiva de éxito en la medida que la superficie dedicada a la agricultura es limitada. Por una parte, las limitaciones para financiar la campaña agrícola cualquiera sea el cultivo anual representa una fuerte inversión para el agricultor, considerando que tiene que sostener la compra de semilla o plántones, los fertilizantes, combatir las plagas, pagar por el agua de riego y si puede asesorarse con personal profesional. Finalmente, muchas veces luego de la cosecha que significa llegar a un punto, luego de un gran esfuerzo, no siempre obtiene un mercado satisfactorio que compense los gastos en los que incurrió. A esto se suma la mano de obra, cada vez más escasa y de menos alcance del agricultor.

²⁸ ROMERO, Roxana Beatriz (2009) Asociativismo agrario. Sociedades agrarias especiales y otras asociaciones, tesis de la maestría en Derecho Fundiario y Empresa Agraria, 2004-UNNE-Corrientes-Edición Moglia S.R.L., 2007.

Gráfico 01. Esquema surgido de las preguntas de investigación y los conceptos más importantes



Fuente Elaboración Propia

Definitivamente una forma de salir adelante es asociándose entre pequeños agricultores para obtener una superficie que permita tener rentabilidad de los cultivos que se siembran, reduciendo costos de producción al adquirir semillas, insumos, fertilizantes y remedios por mayores cantidades, obtener mayor eficiencia de riego en parcelas de mayor alcance, obtener la asistencia técnica para una superficie representativa y vender sus productos a un precio que le otorgue una utilidad razonable. Es decir tendrán mayores oportunidades de progresar en la medida que accedan a todos los eslabones de la cadena productiva y se asocien.

Para lograr asociarse es necesario iniciar este proceso mediante charlas y talleres a los pequeños agricultores, llevándoles un mensaje realista pero bien orientado de los beneficios que obtendrían si se asociaran para un mismo fin, por ello nuestro estudio empieza en este punto.

El éxito que se viene teniendo es gracias a “la cooperativa, la cual es una sociedad de capital variable, con estructura y gestión democrática, constituida por personas físicas

o jurídicas, para prestar servicios y satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, y en interés por la comunidad, mediante una empresa conjunta”²⁹.

Siguiendo el modelo así, la CEPROVAJE se sustenta en un modelo de asociatividad de pequeños productores, quienes participan de manera equitativa en la cadena productiva del maíz amarillo duro, haciendo posible realizar producción a escala y cerrar el circuito del negocio con una empresa socialmente responsable, Backus, que con un enfoque de negocios inclusivos les brinda oportunidades para insertarse en la cadena productiva de la cerveza, desarrollar capacidades técnico - productivas, organizacionales y empresariales, generando condiciones para convertirse en su proveedor local de insumos (MAD), y a la vez prepararse estratégicamente para otras oportunidades del mercado.

“Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena productiva localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto local como extranjero, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de sus asociados” (ESSER, 1996).

Las organizaciones de productores que ingresan a una dinámica comercial de alta competitividad, necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que les permita hacer economías de escala, reducción de costos de producción y comercialización, y una mayor eficiencia productiva, por lo cual hemos investigado cómo es que la CEPROVAJE está gozando ahora de un éxito gracias a la competitividad de mercados que se está dando en el Valle de Jequetepeque.

No sólo es necesario ser competitivos para ingresar a los mercados o mantenerse en el tiempo, sino también es importante desarrollarse y fortalecer capacidades en los actores. Según la definición del PNUD, el desarrollo de capacidades es el “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y

²⁹ MOGROVEJO, RODRIGO; VANHUYNEM, PHILIPPE & VÁSQUEZ, Miguel (2012). Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, pp.2012. 104.

mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo³⁰.

En consecuencia a la definición presentada, “la CEPROVAJE en la última fase ha priorizado el fortalecimiento de capacidades en los aspectos empresariales, asumiendo nuevos roles, ampliando y mejorando sus relaciones y mecanismos de negociación con otros actores de la cadena productiva, utilizando para la fijación de precios herramientas para información y monitoreo de indicadores del mercado como; precios, volúmenes, competidores; así mismo empiezan a incursionar en nuevas oportunidades de negocio en líneas productivas como el espárrago y la alcachofa”³¹



³⁰ PNUD, 2007b, Practice Note on Capacity Development during Periods of Transition, Grupo de Desarrollo de la Capacidad. <http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=document&DocumentID=6525>

³¹ SILVA, Alberto (2011). Sistematización de la experiencia de producción de maíz amarillo duro En el valle del Jequetepeque. La Libertad. CEDEPAS Norte, Enero 2008- Diciembre 2011, p. 35.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Breve referencia al diseño

Nuestro trabajo se basa en una sistematización de la experiencia exitosa de una cooperativa, la cual surge a partir de un esfuerzo enérgico que expresa condiciones, cataloga y establece compendios asimilados; hace estudios y recapitulación, inducción y hipótesis; consigue desenlaces y los expresa como modelos para su comprobación práctica en el campo y con los protagonistas que son los socios/as, dirigentes, profesionales y la empresa privada; actores principales de esta experiencia exitosa. Este trabajo de investigación se concierne con los conocimientos inmediatos y con su contexto confronta el que hacer práctico con los supuestos teóricos que lo inspiran a la CEPROVAJE. En el transcurso de la sistematización identificaremos nuevos conocimientos a partir de la experiencia concreta.

Nuestra investigación se plantea como un trabajo exploratorio y aplicativo, basado en la forma de una sistematización, en la medida que se buscan explicar los factores de éxito de la cooperativa de pequeños productores del Valle de Jequetepeque – CEPROVAJE ubicado en las provincias de Chepén y Pacasmayo de la región La Libertad que hacen posible su inserción más directa y estable a los mercados dinámico a través de un compromiso con una empresa privada que interviene en el mercado.

Nuestra responsabilidad de investigación tiene como propósito, conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión de la CEPROVAJE que determinan su desarrollo y éxito actualmente en el valle Jequetepeque; y por otro lado, contrastar si factores tales como la dimensión, tecnología, innovación, calidad, cooperación y los aspectos financieros, explican una mayor eficiencia y rentabilidad de la CEPROVAJE.

Se estudia a la CEPROVAJE como una empresa asociativa por diversos motivos. Tal es así como la importancia que tienen las empresas asociativas específicamente las “cooperativas” en el Valle de Jequetepeque y su aportación a la generación de empleo y al progreso del sector agrícola del valle, “desde el punto de vista económico y social, así como también porque a pesar de que se les reprocha tradicionalmente que son organizaciones ineficientes en el país, creemos que muchas sociedades cooperativas han demostrado ser entidades excelentes, con importantes tasas de crecimiento,

inversión y creación de empleo” (TORRES 2015), como está sucediendo en el Valle de Jequetepeque con la CEPROVAJE.

Pero además, la importancia que la CEPROVAJE posee en el sector agrario excede ampliamente a la derivada de su propia relevancia económica. El modelo cooperativo posee un conjunto de características que le dotan de una importancia cualitativa que aumenta el interés de su análisis.

Tal como anota GÓMEZ: “En primer lugar, por la amplia base social que presentan y que hace de las cooperativas un elemento insustituible de participación de la sociedad rural en los procesos económicos y políticos; en segundo lugar, por su dimensión territorial, íntimamente ligada al medio rural al que ofrecen un modelo estable de creación de empleo y riqueza que con frecuencia no puede ser ofrecido por otro tipo de empresas, y en tercer lugar, por su capacidad para generar en el medio rural un valor añadido muy superior al de la producción de materias primas” (2013: 05).

3.2. Forma y método de investigación

La forma de investigación de nuestro trabajo se ha realizado a través de la sistematización; optándose por el método cualitativo; el cual nos ha ayudado a sustentar componentes que formaron la inclusión favorable de los socios y socias de la CEPROVAJE a la empresa privada desde clarividencias y importantes de los multi - actores integrantes que hacen que la experiencia sea exitosa, compendios significativos que ayudaron a recusar el problema general de investigación, fuente generadora de conocimiento; entonces surge la pregunta: **¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del valle Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado, por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos?**

La sistematización de experiencias de la CEPROVAJE del Valle de Jequetepeque, implica la recuperación histórica, el análisis e interpretación de la experiencia, basada en momentos no lineales, puesto que la reflexión y el debate implican reconstruir y ordenar lo que se hizo, volver sobre los marcos conceptuales que orientaron la práctica, explicitar y explicar el camino seguido, revisar estas concepciones a la luz de los desafíos del contexto y de las condiciones reales en que se desarrolló, y extraer conclusiones sobre las principales lecciones aprendidas.

Nuestro trabajo se realizó a través de la **investigación cualitativa**, entonces para esto se siguieron varios pasos tales como: 1. Revisión bibliográfica e información existente; 2. La limitación de la experiencia que se sistematizará, 3. La descripción de lo vivido y de lo alcanzado por la cooperativa del Valle de Jequetepeque, 4. El análisis crítico; 5. Diseño de sistemas de encuestas aplicables al ámbito de las cooperativas, 6. Diseño de los sistemas de difusión, capacitación, ejecución y monitoreo.

Como ya se mencionó anteriormente, la metodología asumida fue cualitativa de la siguiente manera: El objeto de la sistematización es la experiencia de la cadena productiva de maíz amarillo duro en el valle costero de Jequetepeque CEPROVAJE (260 socios y socias al año 2014), desarrollada entre el 2008 y 2014 en un trabajo conjunto de articulación entre los productores organizados en asociaciones, la Central de Productores del Valle de Jequetepeque – CEPROVAJE, las instituciones como CEDEPAS Norte y la empresas compradoras (BACKUS); experiencia que involucró de manera directa o indirecta a un mayor número de actores económicos y produce importantes resultados en la economía local.

La sistematización estaba orientada al logro de dos objetivos: La reconstrucción de la experiencia y la identificación de los impactos generados. Asumiendo una mirada sistémica incluimos información cualitativa de los aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales, puestos en juego. El hilo conductor en el análisis de esta experiencia constituyeron los cambios ocurridos en los productores y sus organizaciones, quienes a partir de la propuesta presentada por la CEPROVAJE, las empresas compradoras y las instituciones locales, realizan un conjunto de innovaciones; tanto técnicas – productivas, como de organización y de estrategias de relacionamiento con su entorno, las que van marcando un nuevo modelo de gestión para negocios agrarios con enfoque territorial.

En el marco de un trabajo exploratorio no probabilístico, se implementó el muestreo estratificado por conveniencia que está en función a los multiactores identificados y que intervienen en la Cooperativa de pequeños Productores del Valle de Jequetepeque - CEPROVAJE.

Para el recojo de información se emplearon dos técnicas con sus correspondientes instrumentos, los cuales fueron creados a partir de los indicadores derivados de las variables de investigación y posterior validación de los instrumentos de recojo de la información en campo; específicamente en las bases de la CEPROVAJE, zona de

intervención de la cooperativa, así como también a profesionales que trabajan en la CEPROVAJE.

3.3. Universo y muestra

El tipo de la muestra utilizada en nuestro trabajo de investigación fue una muestra significativa, quienes respondieron a la investigación fueron los socios y socias de la central de pequeños productores de MAD, la población como ya se mencionó fueron los socios y socias de la Central de pequeños productores de un universo de 260 productores (210 hombres y 50 mujeres), en el Método de muestreo la Metodología fue cualitativa, no probabilísticos tomados por cuota, el tamaño de la muestra utilizado fue el punto de saturación; específicamente consideramos que se llegó a 30 casos, donde se logró el proceso de saturación.

3.4. Unidades de análisis

3.4.1 El tipo de información recogida

La información que se ha logrado recoger en nuestra investigación ha estado basada en información **cualitativa**, esto debido al carácter de nuestra investigación basada en nuestra pregunta central: ¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del Valle de Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado, por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos? Las unidades de análisis han sido específicamente al público objetivo: socios y socias de CEPROVAJE, CEDEPAS Norte, Backus, quienes brindaron información primaria para nuestro trabajo; las fuentes secundarias fueron las experiencias similares a la de la CEPROVAJE, trabajo de sistematización previa que se cuenta en el Valle de Jequetepeque, estudio de la COORDINADORA AGRARIA INTERINSTITUCIONAL DEL VALLE JEQUETEPEQUE (COAJE) entre otras fuentes de consulta secundaria, nuestras fuentes de información primaria serán los actores directos: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte y Backus.

Cabe señalar que en nuestro trabajo de investigación hemos utilizado dos técnicas, que son: La entrevista semiestructurada³² y El Focus Group³³, porque se adaptan a nuestra investigación, lo que nos ayudó a recoger la información de una manera coherente y rápida, utilizando instrumentos como la Guía de entrevista (semiestructurada) y Guía de Focus Group, los cuales son compatibles con las

³² Ver anexo 01 Entrevistas semiestructurada.

³³ Ver anexo 02. Focus group

técnicas a utilizar y son sencillas y comprensibles de aplicar en campo de una manera rápida y verdadera.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Entrevista semiestructurada

Para nuestro trabajo de investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, la cual “se puede definir como una -conversación amistosa- entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo” (DÍAZ, Laura; Uri TORRUCO, Mildred MARTÍNEZ, Margarita VARELA 2013). Para nuestro trabajo de investigación se ha preparado una guía de entrevista semiestructurada que se puede ver en anexos.

3.5.2. Observación

El focus group, herramienta de recolección de datos que también fue utilizado en nuestro trabajo de investigación, es la única herramienta a disposición que sirve a la vez para analizar y para confrontar la información. “Se ha utilizado esta herramienta debido a que es muy valiosa, pues nos ayudó a comprender la actitud de los participantes, su comprensión y su percepción de una intervención” (Unión Europea 2015).

“La situación de grupo permitió obtener diversos puntos de vista y percepciones estimuladas por la interacción” (Unión Europea 2015). Se ofreció a cada participante la posibilidad de justificar siempre lo que afirma, utilizando una guía para levantar información a través del focus group³⁴.

3.5.3. Análisis Documental:

En nuestro trabajo de investigación, se emplearon “técnicas e instrumentos de recolección de la información que contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico, muy rigurosas e indispensables para ser aplicados a los materiales bibliográficos que se consultaron a través de todo el proceso de investigación, así como, en la organización del trabajo escrito que se ha producido al final del mismo”. (BALESTRINI, Miriam 2005).

³⁴ Ver anexo 02. Focus group

Cuadro No 02

Socios y socios de la central de pequeños productores de valle Jequetepeque - CEPROVAJE									
N°	Organizaciones/ Línea Productiva	Fecha de fundación	Cultivo	N° Productores		Total	Muestreo		
				Varones	Mujeres		Hombres	Mujeres	Total
1	AP San Isidro	22/01/2009	Espárrago	15	4	19	6	2	8
2	AP El Progreso	24/07/2008	Espárrago	15	3	18	5	2	7
3	AP San Idefonso	10/07/2008	Espárrago	13	5	18	4	3	7
4	AP El Cerrillo Pte Mayta	14/04/2010	Maíz	15	5	20	5	3	8
5	AP Tres Cerritos San José	05/06/2010	Maíz	12	4	16	4	2	6
6	AP Limoncarro	11/03/2010	Maíz	18	1	19	8	1	9
7	AP Santa María	02/04/2009	Maíz, frijol	30	4	34	9	2	11
8	AP Nva Esperanza	15/12/2008	Maíz, frijol	21	2	23	7	2	9
9	AP El Truz	12/12/2008	Maíz	21	3	24	7	1	8
10	AP Cerro Pitura	22/05/2009	Maíz/frijol	21	6	27	7	3	10
11	AP Cultambo	20/04/2010	Maíz	10	6	16	5	4	9
12	AP Talambo La Morana	16/04/2009	Maíz	19	7	26	5	3	8
TOTAL				210	50	260	72	28	100
Punto de Saturación de la investigación						30			

Siguiendo la metodología de: BALESTRINI: “Para el análisis profundo de las fuentes documentales, se utilizaron las técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico. A partir de la observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se inició la búsqueda y la observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación” (2005:45).

3.6. Variables e indicadores:

El éxito de la CEPROVAJE se relaciona con el crecimiento que tiene, en facturación y número de socios, y en la capacidad de crecimiento, medido por las nuevas inversiones. Estos hechos permiten a la cooperativa la creación de valor y por consiguiente, la percepción por parte de los socios, los clientes y los proveedores de un mejor servicio y producto. El incremento de servicios y productos por parte de la cooperativa favorecerá a los clientes, ya que dispondrán de una mayor gama de productos y mejores servicios. Estas mejoras significan que la CEPROVAJE está creciendo, ya que aumenta su competitividad.

Este incremento de competitividad quiere decir que la cooperativa está teniendo éxito porque los clientes la perciben como una empresa con una gran variedad de productos y con un excelente servicio, relacionándose así con las variables que hemos utilizado en nuestro trabajo de investigación, utilizándose las variables que están llevando al éxito a la CEPROVAJE del Valle de Jequetepeque, las mismas que son:

- Cómo **perciben** el éxito los socios y socias de la CEPROVAJE.
- Cuánto **conocen** y qué conocen sobre cooperativismo los socios y socias.
- En qué medida han sido **capacitados** los socios y socias.
- **Elementos** importantes que han llevado al éxito de la CEPROVAJE.
- Qué **piensan** los socios y socias sobre el éxito de la CEPROVAJE.
- Qué **piensan** los actores involucrados sobre el modelo organizacional de la CEPROVAJE.
- Qué **piensan** los socios y socias sobre la articulación a la gran empresa como factor de éxito.

Estas variables responderán a la pregunta general de nuestra investigación: ¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del valle Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado, por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos?.

Cuadro 03: Variables e indicadores de la investigación

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS PARA EL RECOJO DE LA INFORMACIÓN
<p>Opinión de los actores involucrados sobre la necesidad de los pequeños productores organizados de MAD de unirse a la empresa privada como condición para tener éxito.</p> <p>Percepción de los actores involucrados sobre los elementos clave en el éxito de la organización de los pequeños productores de MAD</p>	<p>Grado de valoración de los actores involucrados sobre la asociación entre los pequeños productores organizados de MAD y la empresa privada como condición para tener éxito</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias de la CEPROVAJE. Gerente de la CEPROVAJE. Junta directiva de la CEPROVAJE 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada.
	<p>Tipo de elementos que jugaron un rol importante en el éxito de los pequeños productores organizados de MAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias de la CEPROVAJE. Gerente de la CEPROVAJE Junta directiva de la CEPROVAJE 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada.
<p>Vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores de MAD.</p>	<p>Grado de vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias de la CEPROVAJE. Junta directiva de la CEPROVAJE 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada. Focus group.
		<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias de la CEPROVAJE. Junta directiva de la CEPROVAJE 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada. Focus group.
<p>Opinión de los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores</p>	<p>Grado de valoración de los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias de la CEPROVAJE. CEDEPAS Norte Backus 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista semiestructurada.

INDICADORES: En nuestra investigación hemos utilizado los indicadores de grado de valoración y vinculación, así como también indicador de tipo:

- Grado de valoración de los actores involucrados sobre la asociación entre los pequeños productores organizados de MAD y la empresa privada como condición para tener éxito.
- Tipos de elementos que jugaron un rol importante en el éxito de los pequeños productores organizados de MAD.
- Grado de vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores.

VARIABLES: En relación a las variables hemos utilizado:

- Opinión de los actores involucrados sobre la necesidad de los pequeños productores organizados de MAD de unirse a la empresa privada como condición para tener éxito.
- Percepción de los actores involucrados sobre los elementos clave en el éxito de la organización de los pequeños productores de MAD.
- Vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores de MAD.

3.7. Técnica de Análisis de Resultados: la triangulación

Para validar los instrumentos de nuestra investigación seguiremos los siguientes pasos:



La validez de nuestro trabajo evaluará la capacidad de los instrumentos para recoger el contenido y el alcance del concepto que vamos a medir que es el éxito de la CEPROVAJE.

La validez de nuestros instrumentos cualitativos la vamos a dividir en tres fases, desarrollándose en forma simultánea de la siguiente manera:

Aproximación a la población: En esta fase se utilizarán las técnicas introspectivas, validando el instrumento que utilizaremos Guía de entrevista (Entrevista semiestructurada) y Guía (focus group).

Juicio de expertos: Una vez construido nuestro instrumento, nuestro asesor validará la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad con la que se redactarán los ítems.

Revisión del Conocimiento: Consideraremos la objetividad, el alcance, la exactitud, la autoridad, la cobertura, la vigencia y la relevancia de los instrumentos que utilizaremos.

3.8. Análisis de la Información

Se escoge a los socios y socias de la CEPROVAJE por ser una fuente principal de información y de allí parte la pregunta principal: ¿Por qué la asociación de productores de maíz amarillo duro del Valle de Jequetepeque, basado en un modelo organizacional cooperativo ha sido exitosa en términos de competitividad en el mercado, por lo cual quisiéramos replicar esta experiencia en otros esfuerzos productivos?; cabe mencionar que la central de pequeños productores del valle – CEPROVAJE, es una de las principales organizaciones productivas de la zona. Es una asociación civil de derecho privado, conformada por 12 organizaciones de pequeños productores, comprende un total de 260 socios, dedicados a la producción de maíz amarillo duro.

Otra de las fuentes es el CEDEPAS Norte, el cual hace varios años tiene una presencia institucional activa en el Valle de Jequetepeque. Importantes cambios han ocurrido en la organización y la economía de los productores y productoras de maíz amarillo duro (MAD) desde entonces, pero, es a partir de la experiencia del Programa “Progresando Juntos” creado por la Fundación Backus e implementado por CEDEPAS NORTE en el 2008 que se han logrado resultados trascendentes y mejoras que influyen de manera integral aspectos técnicos productivos, organizativos y empresariales de los pequeños productores, así como los impactos en el territorio del valle en los cuales se involucran un conjunto de agentes económicos en una experiencia de negocio inclusivo con la cadena productiva del MAD, por lo tanto es una fuente muy importante en nuestro trabajo de investigación.

Una de las fuentes primordiales es la empresa Backus, esto debido a que es una empresa con un amplio criterio de Responsabilidad Social Empresarial, asumiendo el enfoque de desarrollo sostenible, la cual tomó la decisión de implementar el programa “Progresando Juntos” como respuesta a la necesidad de fortalecer capacidades empresariales y promover el empleo, entre los agentes que integran la cadena de valor de la producción de la empresa.

Con el objetivo de “Desarrollar capacidades productivas y empresariales de pequeños productores e incorporarlos como proveedores de insumos” se seleccionó como grupo

objetivo a los productores de maíz amarillo duro, con quienes la empresa buscaba generar una relación estable, de largo plazo, compartiendo riesgos y beneficios. Cabe mencionar que también están las instituciones del entorno de la CEPROVAJE: Como PEJEZA, Ministerio de Agricultura, Consorcio Raimondi, municipalidades de Pacasmayo y Chepen. También serán consultados como fuente principal productores del Valle de Jequetepeque que no son parte de la CEPROVAJE.

3.9. Fases de la Investigación

3.9.1 Primera fase: Planeación

La planeación establece la primera fase de la investigación de nuestra tesis, esta fase depende mucho de la eficacia y seguridad para alcanzar los objetivos planteados, empleando los recursos estrictamente imprescindibles. La Planeación de nuestro trabajo la dividiremos en dos fases o momentos distintos: “denominados planificación preliminar y planificación específica” (Maestría en Gerencia Social 2013).

Planificación Preliminar: El fin de este punto fue la de obtener o actualizar la información relevante sobre la CEPROVAJE y las trascendentales experiencias, con el propósito de encontrar información que nos pueda servir para realizar la sistematización de nuestra investigación. “La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la demostración de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de trabajo y culmina con la emisión de un reporte” (TOVAR, 2015) para conocimiento de nuestros asesores.

Las primordiales metodologías manejadas para desarrollar la planificación preliminar serán: la entrevista semiestructurada, Guía (focus group) dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con nuestra investigación. “La metodología para realizar la planificación preliminar debe estar detallada en el programa general que con este fin, el que debe ser elaborado y aplicable a cualquier” (TOVAR, 2015). Tipo de productor/productora, Tovar también anota que se puede aplicar a cualquier entidad, organismo, área, programa o actividad importante sujeto a al trabajo de investigación (2015: 15).

La planificación preliminar: incorpora para nuestro trabajo de investigación el fondo de lo que se establecerán las acciones de la planificación específica, por lo tanto cabe resaltar la importante del conocimiento de las actividades desarrolladas por la CEPROVAJE, en nuestro trabajo de investigación es importante resaltar la evaluación

de componentes externos que alcanzan perturbar directa e indirectamente sus operaciones, por lo consiguiente presentamos nuestra investigación teniendo en cuenta un esquema de esquema definitivo con sus principales elementos tales como:

- Aciertos de la CEPROVAJE o actividad a investigar.
- Desarrollo de las trascendentales acciones, sistematizaciones, fines u objetivos a cumplir.
- Tipificación de las más importantes políticas y experiencias de la empresa asociativa.
- Intrepidez del grado de confianza de la investigación originada.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas de información.
- Conflictos inseparables de la investigación.

Planificación Específica: “En esta fase se definirá la estrategia a seguir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para nuestro trabajo de investigación. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar” (TOVAR, 2015).

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar nuestros instrumentos de recojo de información y calificar los riesgos de recojo de información; (TOVAR, 2015).

Así como también seleccionar los procedimientos a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, la planificación específica constituye una guía que permite aplicar los principales procedimientos y obtener los productos establecidos para nuestro trabajo de investigación (TOVAR, 2015). La Planificación específica incluye los siguientes elementos generales:

- Consideración de los objetivos de nuestro trabajo y del reporte de la planificación preliminar.
- Recopilación de información adicional por instrucciones de la planificación preliminar.

3.9.2 Segunda fase: Ejecución

La fase de ejecución de nuestro trabajo de investigación se inicia con la estudio de los herramientas de acumulo de investigación generados en la primera fase, para seguir con la recopilación de la investigación, la comprobación de los resultados, la tipificación de los descubrimientos, las conclusiones por componentes significativos y la comunicación a nuestros asesor para solucionar los inconvenientes y originar la eficacia y la certeza de nuestro trabajo.

En ese periodo es en el cual se ejecutará adecuadamente el levantamiento de información, debido a que esta demanda se desarrolla los descubrimientos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios en nuestros instrumentos de trabajo:

ACTIVIDADES:

Sobre lo que se encuentre al realizar la investigación se realizarán las siguientes tareas:

- a) Presteza de los instrumentos minuciosos y concretos de nuestro trabajo de investigación.
- b) Elaboración de las herramientas de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Preparación de resúmenes de descubrimientos significativos por cada unidad inspeccionada, mencionados en las acotaciones; los mismos que deben ser con tiempo informados a los asesores.
- d) Concretar el informe del trabajo de investigación, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

3.9.3 Tercera fase: Comunicación de resultados

En esta fase se desarrollará el informe final de nuestra investigación en donde “se incluyen aspectos como hasta qué punto y con qué limitaciones queda confirmada la hipótesis experimental, el poder de generalización de los datos obtenidos, la metodología utilizada, coincidencias o desacuerdos con otras investigaciones, implicaciones para la práctica y sugerencias para posteriores investigaciones” (TOVAR, 2015); y se culminará con la sustentación de la Tesis.

3.10. Limitaciones en el trabajo de campo

- No todos los socios y socias de la CEPROVAJE pueden comunicarse como ellos desearían, esto debido al nivel educativo que poseen, muchos de ellos a lo largo de su vida sólo se han desempeñado en el trabajo en el campo y al parecer no han sido entrevistados anteriormente, por lo cual, tienen dificultades para expresar sus opiniones y valoraciones hacia la cooperativa a la que pertenecen, a pesar de contar con una educación media.
- Para poder entrevistar a cada uno de los socios y socias, la distancia entre ellos ha sido una dificultad para el asunto de revuelta de la investigación, debido a que

se encuentran sobre un radio de 180 kilómetros (en cuatro provincias: Contumaza, Chepén, Pacasmayo y Guadalupe; y en 2 regiones: La libertad y Cajamarca). Acerca del transporte no es muy fácil el acceso y se tiene que ir en carro y si no hay, en mototaxi o en bus.

- Nos hubiera gustado que las entrevistas sean con equidad de género, pero en la cooperativa se tiene un alto porcentaje de productores hombres y muy pocas mujeres.
- Tener a todo el Consejo de Administración reunido, ha sido una dificultad que nos ha tomado mayor tiempo para el desarrollo de las entrevistas, finalmente accedieron a brindarnos una cita para poder entrevistarlos el día 30 de abril del 2015.



CAPÍTULO IV: CONTEXTO DE LA CREACIÓN DE LA CENTRAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL VALLE DE JEQUETEPEQUE – CEPROVAJE

4.1. Breve reseña histórica:

La CEPROVAJE surge por la necesidad de los productores con el apoyo de CEDEPAS Norte y Consorcio Raymondi, como la mayor alternativa asociativa de los pequeños productores, bajo una estructura organizada con la participación que integra a productores organizados de las distintas bases que pertenecen a diferentes sectores del valle Jequetepeque. Es creada el 07 de agosto del 2008, con 220 socios en 12 bases.

El Valle de Jequetepeque, tierra fértil y promisorio.

Información proporcionada por el “Informe de Diagnóstico” para el “Plan de Diversificación y Competitividad del Valle del Jequetepeque”, editado por la Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle del Jequetepeque (COAJE) en el 2011, refiere importante información sobre las características del Valle, que se caracteriza por su gran potencial productivo.

La principal actividad económica es la agricultura, cuenta con aproximadamente 44,266 hectáreas de tierra fértil bajo la influencia del sistema de riego regulado del Proyecto Especial Jequetepeque Zaña, cuya principal infraestructura es la represa de Gallito Ciego, la cual garantiza agua de riego para dos campañas anuales de cultivos. Existen 13,179 unidades productivas agropecuarias en el valle, inscritas en los padrones de las comisiones de regantes, de las cuales el 70% no sobrepasan las 5 hectáreas de tierra (en promedio 3.76 hectáreas). Aproximadamente el 50% de estas unidades son conducidas por sus propietarios y el resto en la modalidad de arrendatarios. Según informes técnicos de la ONERN (Oficina Nacional de Evaluación de los Recursos Naturales) del total del área agrícola potencial había en 1988 un 28.5% de suelos con problemas de salinidad, para 1994. APODESA (Programa de Apoyo al Desarrollo mediante Sistemas Automatizados) considera que existen un 10.8% de suelos con problemas de salinidad entre ligera, moderada y fuerte.

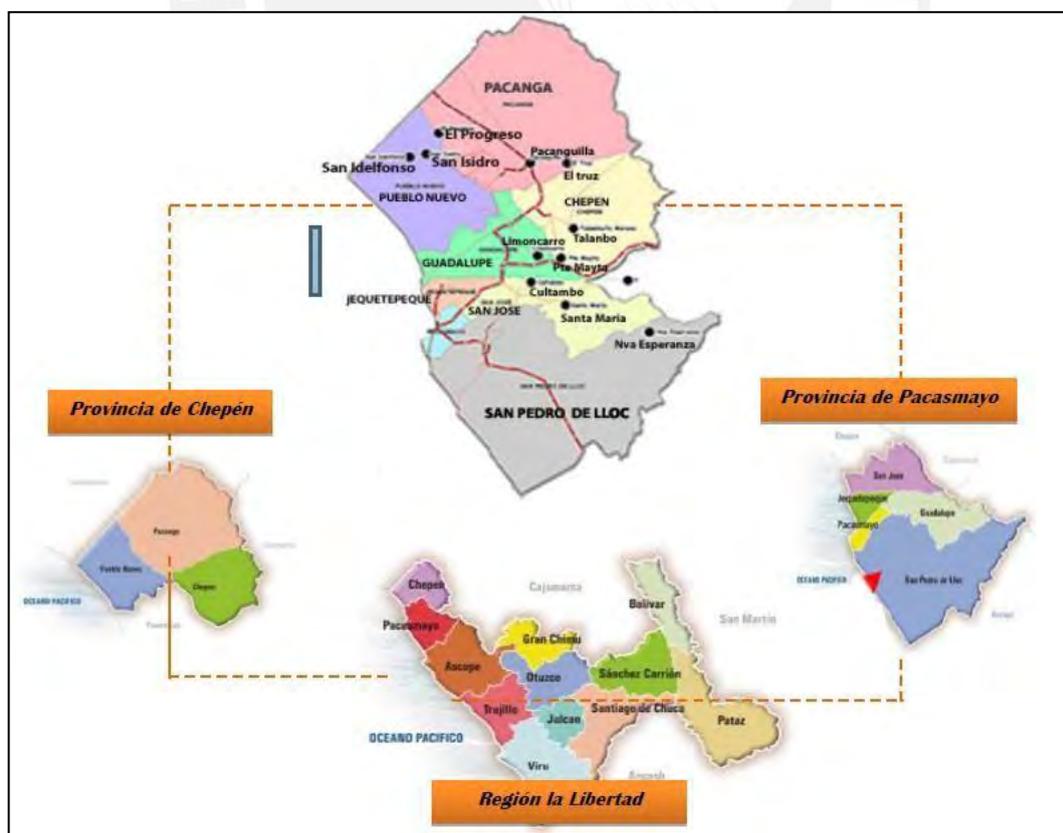
Entre el 2006 y el 2010 el cultivo de arroz representa el 58.8% y el MAD el 26.7% de la cédula de cultivos en el valle; la diferencia es de otros cultivos como frutales, hortalizas (páprika, alcachofa), menestras, alfalfa, caña de azúcar. Cabe destacar que el área de producción de MAD en el valle ha tenido una tendencia a crecer, de 13,235

hectáreas en la campaña 2006 – 2007 a 14,397 hectáreas en la campaña 2009 – 2010; siendo predominante el sistema de pequeña agricultura comercial.

Este dinamismo ha motivado la presencia de diversos negocios relacionados con la oferta de servicios agrarios, como la venta de insumos, asistencia técnica, servicios financieros, estiba, transporte, almacenes, molinos de granos, entre otros. De igual manera existe una importante oferta de entidades financieras, siendo relevantes para la agricultura las cajas rurales, cajas municipales y el Agrobanco, sin embargo los pequeños productores tienen limitaciones para ser considerados sujetos de crédito.

En términos de accesibilidad es una zona privilegiada por cuanto se encuentra ubicado entre el eje de la carretera Panamericana y la carretera de penetración hacia Cajamarca, punto intermedio entre tres importantes regiones, La Libertad, Lambayeque y Cajamarca, facilitando un rápido acceso a diversos mercados: Lambayeque y Piura al Norte; Lima al Sur, y Cajamarca en dirección al Este hacia la Sierra. (Ver Gráfico N° 01: mapa de ubicación de las organizaciones de Base de la CEPROVAJE).

Gráfico N° 02 Ubicación de las Organizaciones de Base de la CEPROVAJE



Fuente: Elaboración propia

En el territorio del Valle de Jequetepeque se encuentran dos importantes provincias de La Libertad: Chepén y Pacasmayo y una provincia de Cajamarca que es Contumazá, centros urbanos intermedios que ofertan un conjunto de servicios a la población del valle. Aquí se ha desarrollado una institucionalidad que básicamente gira en torno al carácter agrícola del valle, son importantes, por ejemplo, la presencia de organizaciones de regantes (Junta de Usuarios del Sub Distrito de Riego Regulado del Valle de Jequetepeque, y 14 Comisiones de Regantes; espacios de concertación como la Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle del Jequetepeque – COAJE; presencia de entidades del Estado como el Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Proyecto Especial Jequetepeque Zaña – PEJEZA (Represa de Gallito Ciego); además de la reciente Mancomunidad Municipal del Valle de Jequetepeque.

El auge de los proyectos agroindustriales en zonas aledañas al valle, ha generado una fuerte demanda de mano de obra (Agrícola cerro prieto 6,000 jornaleros, Gandules 2,500, dedicadas al cultivo de vid, granada, palta, algodón), por lo cual ahora se manifiesta escasez de mano de obra incrementando el costo por jornales de 20 a 35 y 40 soles/día; ante la demanda los jornaleros y jornaleras del valle han optado por la modalidad de realizar dos turnos por día, duplicando sus ingresos; notándose además una importante participación de mujeres como jornaleras agrícolas. Estas empresas agroindustriales también alquilan tierras para sus cultivos, influyendo en el costo de los alquileres en la zona, los cuales se han incrementado.

El maíz amarillo duro en el Perú, producción nacional vs importaciones:

El documento “Impacto del TLC Perú – EE.UU. en el Maíz Amarillo Duro”, de CEPES, CONVEAGRO en 2009, nos da cuenta sobre las principales tendencias del MAD en el Perú entre el 2000 y 2008. Existen aproximadamente 310,000 hectáreas destinadas al cultivo del MAD; un 70% de las unidades agropecuarias dedicadas a este cultivo pertenecen a sistemas de pequeña agricultura comercial (entre 3 y 5 ha) y las cosechas se orientan a la producción de alimento balanceado para las industrias avícolas y porcícolas; constituyendo una importante fuente de ingresos y generación de empleo. Se estima que en todas sus fases este cultivo genera 79,000 puestos de trabajo permanentes.

La producción nacional en la última década ha tenido un crecimiento moderado, de 960,000 TM en el 2000 a 1'229,000 TM en el 2008, muy por debajo del crecimiento y demandas de la industria avícola que sí tuvo una expansión considerable en esta década, y es que un alto porcentaje de este insumo se consigue vía importaciones, el

incremento de las importaciones han sido constantes, en el 2003 representaba el 50% y para el 2007 se había incrementado al 60% de la demanda nacional total.

La producción de MAD se realiza especialmente en regiones de la costa y de la selva; en la costa destacan los departamentos de La Libertad, Lima y Lambayeque; en tanto que en la selva son San Martín y Loreto. De la producción nacional total el 57% se produce en la costa, entre La Libertad y Lima aportan con el 40%; La Libertad es actualmente el departamento con mayor producción de MAD (21%).

Es evidente el estancamiento de la extensión del cultivo en hectáreas cosechadas durante la última década. Observamos que en el 2001 se cosecharon 285,000 hectáreas, en tanto que en el 2007 solamente se alcanzaron 283,000 hectáreas. Sin embargo, la producción nacional tuvo un ligero incremento en este periodo, esto ha sido posible por las mejoras tecnológicas en el cultivo, caso del uso de semillas de maíz híbrido, que han influido en mayores rendimientos, especialmente en los últimos cinco años, pero es importante que este fenómeno se viene dando especialmente en la costa, mientras que en la selva los rendimientos son muy bajos y están vinculados con limitaciones tecnológicas. Lima y La Libertad reportan los mayores rendimientos a nivel nacional: 7.86 TM/ha y 7,18 TM/ha respectivamente; en fuerte contraste con San Martín y Loreto que tienen tan sólo 2 TM/ha en promedio; a pesar que San Martín concentra el mayor porcentaje de hectáreas cosechadas (22%).

El MAD es uno de los productos con alta sensibilidad frente a los TLC, se ha observado que durante algunos años el precio promedio del MAD en chacra, se mantuvo sin variaciones significativas, sólo en los últimos años registró tendencias a subir, sin embargo siempre con alta inestabilidad. Entre el 2000 y 2008 el precio promedio en chacra fue de S/. 0.54 /Kg, con una disminución entre 2003 y 2005 en que se registró el precio más bajo de S/. 0.49/Kg. En tanto que para 2007 y 2008 el precio se incrementó a S/. 0.66 /Kg. Sin embargo, se ha constatado que existe una relación directa entre el precio del maíz importado y el precio nacional en chacra, de modo que en la medida que los precios internacionales disminuyen, los precios en chacra también disminuyen, esto se irá acentuando en tanto no se tenga la protección arancelaria adecuada, afectando a los productores locales.

El equipo de CEDEPAS Norte revisó estadísticas y monitoreó los precios promedios pagados en chacra en el Valle Jequetepeque entre los años 2005 a Julio de 2013, notándose los niveles de inestabilidad que afectan especialmente a los pequeños productores del valle (Ver cuadro N° 04).

Cuadro N° 04:
Evolución de precios promedios en chacra en el Valle de Jequetepeque
Campañas 2005 a 2013

Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Precio Promedio Pagado en Chacra (S/./Kg.)	0,75	0,75	0,67	0,73	0,86	0.85	0.9	0.87	0.95

Fuente: Equipo técnico CEDEPAS Norte – UGE Jequetepeque – Mercado de Moshoqueque – MINAGRI Lambayeque

En este contexto, se inicia la experiencia del proyecto “Consolidación de la cadena de maíz amarillo duro del valle Jequetepeque”, financiado por el Programa Juntos de Backus y ejecutado por el CEDEPAS NORTE.

La Fase Inicial, Alianza Backus con CEDEPAS Norte, propuesta alternativa para los pequeños productores. Campañas: 2008 y 2009.

“Progresando Juntos” una propuesta de Negocio Inclusivo diseñada por Backus

La pequeña agricultura basada en el minifundio, con limitado acceso a recursos, sin una organización adecuada, tiene serios problemas para la producción y comercialización, su poder de negociación es sumamente débil, quedando expuesta a la usura y precios impuestos por los comerciantes intermediarios, por tanto, necesita de modelos asociativos para afrontar esta situación.

En el Valle de Jequetepeque hubo antecedentes de empresas que promovieron cultivos aparentemente rentables con alta demanda, generando expectativas en los productores, quienes quedaron afectados al ver que estas no llegaron a cumplir con las promesas de compra o los precios acordados, generando temor, duda y desconfianza, entre los productores; por lo que superar esta realidad y recuperar la confianza con una propuesta inclusiva, era el desafío al iniciar esta experiencia.

En este marco, Backus, asumiendo el enfoque de desarrollo sostenible, tomó la decisión de implementar el programa “Progresando Juntos” como respuesta a la necesidad de fortalecer capacidades empresariales y promover el empleo, entre los agentes que integran la cadena de valor de la producción de la empresa. Con el objetivo de “desarrollar capacidades productivas y empresariales de pequeños productores e incorporarlos como proveedores de insumos” se seleccionó como grupo objetivo a los productores de MAD, con quienes la empresa buscaba generar una relación estable, de largo plazo, compartiendo riesgos y beneficios.

Otro elemento esencial para este programa fue la decisión tomada por Backus de comprar un porcentaje de sus insumos en el mercado local, el cual debería ir incrementando gradualmente hasta alcanzar al menos el 30% de su demanda, pues

antes compraban el 100% en los mercados internacionales. De este modo, tomó la iniciativa de implementar el programa “Progresando Juntos” en el Valle del Jequetepeque, a través del cual destinó el financiamiento para implementar un modelo de articulación entre la empresa y pequeños productores, en la cual Backus se comprometía con la compra de la producción de MAD, pero a la vez destinaba recursos para brindar servicios de capacitación, asesoría técnica, organizacional y empresarial, para mejorar sus capacidades de gestión. Desde el inicio, el diseño de la propuesta estimulaba la asociatividad y conformación de la central de productores con la finalidad de que pudieran tener mejores condiciones para la negociación y se les facilitara el acceso al financiamiento y otros servicios indispensables para su desarrollo.

Asumiendo un claro liderazgo en la propuesta, Backus buscó un aliado estratégico para implementar el programa, en este desafío y por recomendación del Grupo SASE (Seguimiento Análisis y Evaluación para el Desarrollo), se identificó a CEDEPAS Norte como la institución con la experiencia y el posicionamiento necesario en el Valle de Jequetepeque, para ejecutar la propuesta. Backus, asumiendo un rol protagónico y CEDEPAS Norte como aliado estratégico pusieron en marcha la experiencia piloto para validar la propuesta en esta zona. Con este enfoque CEDEPAS Norte diseñó un proyecto que fue presentado al concurso Articulando MYPERÚ. La participación de Backus fue decisiva para que se lograra un financiamiento de 205,000 dólares del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo – FOMIN / BID.

En el proceso de implementación del programa, CEDEPAS Norte como agente de desarrollo, tuvo que ir adecuando sus sistemas de gestión a la relación y demandas de un aliado empresarial, diferente de la cooperación internacional, que lo invita a participar en una experiencia de desarrollo con enfoque de negocio inclusivo en la que se articulan pequeños productores con una empresa.

En la propuesta, Backus asume el enfoque de Negocio Inclusivo, concebido como una iniciativa de las empresas para apoyar la superación de la pobreza, consiste en incorporar en sus cadenas de valor a sectores de población de bajos recursos; en este caso promoviendo que los pequeños productores aprovechen las oportunidades de mercado y se articulen favorablemente a las dinámicas económicas de la empresa (proveedores de insumo para Backus); implica la construcción de confianza entre los pequeños productores organizados y la empresa, a partir de una colaboración equitativa en la que ambos se benefician, Backus obtiene el insumo requerido para su

producción (MAD) y los productores aseguran la venta de su producto a buen precio. Se genera valor compartido.

Sobre la base de un trabajo preliminar efectuado, promoviendo la asociatividad de pequeños productores para el desarrollo de productos rentables y sostenibles, y viendo confluencia de objetivos en la propuesta; CEDEPAS Norte identificó una oportunidad para la pequeña agricultura del Valle y se comprometió en su implementación, asumiendo un rol clave en "...la selección del grupo de productores, el diseño de la metodología y los instrumentos para la asistencia técnica y capacitación; el acopio de la cosecha de productores; la coordinación de la venta a Backus; y la generación de confianza entre los participantes del proyecto"; llegando a involucrarse en los primeros años directamente en el manejo de la contabilidad y administración del negocio, en tanto los productores iban desarrollando sus organizaciones y sus capacidades para asumirlas directamente y de manera autónoma.

El Nacimiento de la Central de Pequeños Productores de maíz amarillo duro

La organización de los productores durante la mayor parte de esta fase era todavía incipiente, aún cuando algunos habían conformado asociaciones, su producción no estaba articulada a un mercado específico quedando a expensas de los acopiadores e intermediarios. La compra de insumos se realizaba de manera individual y la informalidad limitaba el cumplimiento de acuerdos y compromisos en el negocio. Motivados por la propuesta durante la implementación del programa sintieron la necesidad de iniciar un proceso de integración para realizar negociaciones conjuntas con Backus. Esto derivó más tarde en la iniciativa de conformar una central de productores, con la finalidad de fortalecer capacidades de negociación, reducir costos de producción y realizar economías de escala.

En la primera campaña del 2008, un grupo de pequeños productores estuvieron dispuestos a apostar por la propuesta. Fue una campaña tardía que se prolongó hasta febrero del 2009. Participaron 96 productores, cultivaron 225 has y vendieron a Backus un total de 1583 TM. El promedio de área cultivada por productor fue de 2.34 has. El rendimiento promedio fue de 7.04 TM/ha.

En la campaña del 2009 el grupo se incrementó a 221 productores, quienes cultivaron 927 has, y vendieron a Backus 8,160.37 TM. El promedio de área cultivada por productor fue de 4.19 ha. El rendimiento promedio fue de 8.70 TM/ha.

En esta fase se observa un considerable incremento de la participación no sólo en el número de productores, sino principalmente del área cultivada por productor, siendo relevante el aumento en el rendimiento por hectárea como consecuencia de las innovaciones tecnológicas promovidas por el programa (ver cuadro N° 05).

**Cuadro N° 05:
Número de productores, áreas sembradas, productores que vendieron a Backus
y área articulada con Backus por sector – Campaña 2009**

N°	Sectores	N° de productores que sembraron	Área de siembra (Hás.)	N° de productores articulados con BACKUS	Área articulada con BACKUS (Hás.)
1	Pueblo Nuevo	18	90.00	12	73.80
2	Santa Rosa	15	30.00	4	13.50
3	APAP Cerro Pitura	20	95.00	16	86.50
4	APAP Las Vegas	8	24.50	4	17.50
5	APAP Nueva Esperanza	19	59.00	17	53.10
6	APAP Santa María	58	215.00	56	209.10
7	APAP El Porvenir de Cultambo	14	60.00	13	56.00
8	APAP La Morana	19	56.00	17	51.20
9	APAP El Truz	20	76.00	17	71.00
10	APA de Pacanguilla	14	50.00	7	38.00
11	Guadalupe	24	108.50	19	93.50
12	APA Los Tres Cerritos (San José)	15	30.00	10	24.20
13	APA El Cerrillo (Puente Mayta)	14	60.00	12	55.10
14	APAP Jequetepeque	9	15.00	1	0.50
15	Tolón – Prado	10	28.00	5	21.50
16	APA Los Pioneros de Limoncarro	19	71.00	11	62.50
TOTAL		296	1068	221	927.00

Fuente: Informe Final del Proyecto “Conformación de redes de pequeños productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad productiva y empresarial en el Valle Jequetepeque”, 2009 – 2013.

Durante esta primera fase, aun cuando la perspectiva del programa era desarrollar de manera integral capacidades de los pequeños productores en aspectos técnicos productivos, organizacionales y empresariales, el énfasis mayor estuvo puesto en las actividades de manejo técnico productivo del cultivo, lo que resulta evidente en el incremento de los niveles de productividad por hectárea que se lograron y la calidad que se alcanzó con el producto para satisfacer las demandas de un mercado más exigente como el de Backus, en la medida que el MAD es usado en la producción de cerveza debe cumplir con algunos requerimientos en relación con el grado de

humedad y el porcentaje de granos partidos. Un importante hito para la organización de productores de MAD se produce en agosto del 2009 cuando se forma la CEPROVAJE, un salto cualitativo dado por los productores, en torno a la cual continuaron desarrollando la experiencia impulsada por el programa “Progresando Juntos”. Inicialmente, es CEDEPAS Norte quien asume la asesoría a la organización y los costos básicos que demandaba tales como la gerencia, la contabilidad, así como la administración del negocio, fundamentalmente del proceso de comercialización del producto, en tanto que los directivos y líderes de la CEPROVAJE fueron participando y desarrollando capacidades para la transferencia prevista en la propuesta.

Aprendiendo a negociar, nuevas demandas y adecuaciones internas

Esta nueva relación de la organización con la empresa y CEDEPAS Norte trajo consigo cambios en las formas tradicionales de trabajo y de pagos, por ejemplo, ahora se exige el uso de sacos de polietileno de 50 Kg para el empaque del maíz, en contraste con el de 70 Kg y hasta 100 Kg usados por los habilitadores, esto en beneficio de los obreros dedicados a la estiba. Otro aspecto relevante fue que en lugar del pago efectivo en chacra al que estaban acostumbrados se implementó una nueva forma de pago a través de cheques con entidades financieras formales en Trujillo, pero esto producía demoras y costos de traslado desde el valle que afectaban a los productores y generaban malestar. Esto fue motivo para que tanto Backus como Cedepas Norte, revisaran sus procedimientos y los hicieran más flexibles para adecuarse a las necesidades de los productores.

Para los productores la negociación de precios era un tema relevante, las fluctuaciones que suelen ocurrir de una campaña a otra y también durante una misma campaña, generaban incertidumbre y no tenían claridad sobre cuál sería la mejor opción para establecer una forma de pago que los beneficie y brinde seguridad ante los cambios, por tanto, en cada campaña tuvo matices que constituyeron una experiencia y aprendizaje importantes.

En la campaña 2008, los productores decidieron esperar el momento de la venta para negociar con Backus, en función del precio del mercado nacional; por lo tanto no aceptaron formalizar un contrato de compra venta anticipada. Al momento de la venta, el precio cayó a niveles por debajo de los costos de producción con riesgo de pérdida para los productores; ante la situación, Backus decidió pagar un precio más alto que el del mercado, el precio fue fijado teniendo en cuenta el costo de producción y

añadiendo un pequeño margen de ganancia para los productores; esta decisión fue oportuna y constituyó un elemento favorable para desarrollar mayor confianza de los productores con la empresa, evidenciando una actitud solidaria de Backus en concordancia con el lema del programa “Progresando Juntos”.

Sobre la experiencia anterior del año 2008 en la campaña 2009 los productores en la negociación accedieron a firmar un contrato individual de compra – venta directamente con la empresa Backus, en el cual se establece por primera vez una banda de precios entre un mínimo de S/. 0.71 y un máximo de S/. 0.81. Llegados los diferentes momentos de cosechas y ventas durante la campaña, el precio pagado por Backus a los productores osciló entre S/. 0.72 y S/. 0.78, de modo que algunos productores fueron favorecidos en momentos de mejor precio y otros vendieron en momentos de menor precio; por estas diferencias se generó el descontento de algunos que cuestionaron al modelo de banda de precios, arguyendo que todos los productores deberían beneficiarse del mismo precio.

Estas experiencias se fueron capitalizando en la medida que los productores comprendían la importancia primero de formalizar la relación con la empresa mediante un contrato que les garantice la compra de su producto y un precio que asegure un margen de ganancia. Segundo, que ante la volatilidad de precios la mejor opción en la negociación era el modelo de “banda de precios” que establece un precio mínimo “de refugio” ante cualquier baja intempestiva; pero a la vez, un precio máximo ante un alza significativa y negativa para la empresa. Lo importante es mantener una relación estable y sostenible en el largo plazo.

Financiamiento a pequeños productores, rompiendo el mito de “no sujetos de crédito”

Otro importante aspecto con variantes significativas durante la experiencia fue la relación con entidades financieras. La necesidad de contar con recursos monetarios para invertir en las campañas agrícolas, llevó a los productores a gestionar créditos con entidades de la banca formal. Al principio, estas se mostraron cautelosas y exigentes en el otorgamiento de dichos créditos, por cuanto la actividad agrícola con pequeños productores era considerada de alto riesgo, por tanto las tasas de interés eran relativamente altas (3.5 mensual en 2008) y los requisitos no se adecuaban a las condiciones reales de los pequeños productores; a lo cual se sumaba la desconfianza y el temor de los productores para asumir compromisos financieros que, junto

experiencias negativas anteriores, fueron causas que impidieron el desarrollo de una adecuada cultura crediticia.

En esta experiencia fue de mucha importancia la presencia de Backus como actor clave en la cadena productiva del MAD y por la relación empresarial de servicios entre Backus y la Caja Nuestra Gente, pues influyó ante la alta gerencia para bajar la tasa de interés a los productores, dado que los riesgos del negocio disminuyen considerablemente por cuanto se asegura la compra del producto estableciendo precios competitivos y estables, brindando asesoría técnica garantizada por CEDEPAS Norte, todo formalizado mediante contratos establecidos con una empresa de la envergadura y prestigio de Backus. Asimismo, en el Valle de Jequetepeque, las bondades del clima y el abastecimiento de agua para riego estaba asegurado por tratarse de un área bajo riego regulado.

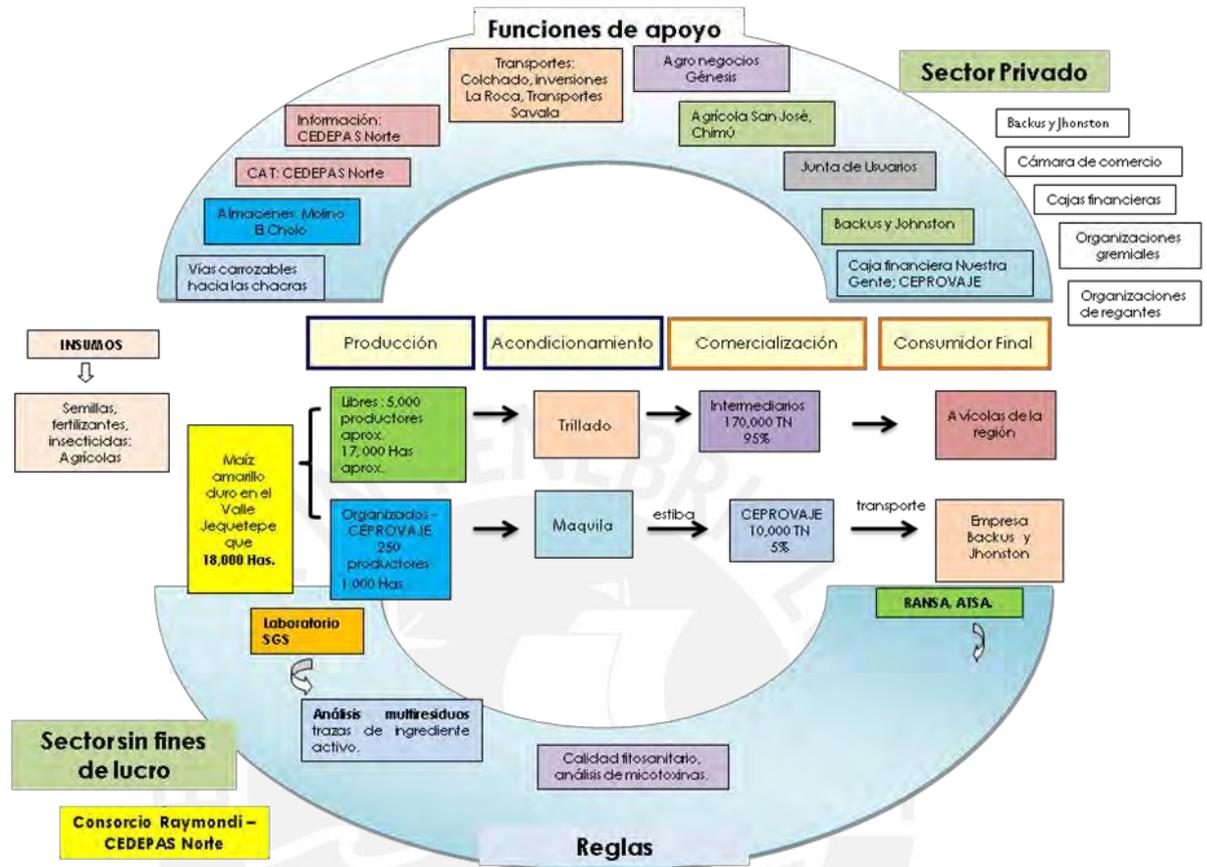
La reacción fue positiva e inmediata en la campaña 2009, con el respaldo de la CEPROVAJE y la organización de la cadena productiva en la que Backus tenía una presencia significativa, la situación fue revertiendo de manera considerable, en esta se refiere a dos entidades financieras (Caja Trujillo y Caja Nuestra Gente) que otorgaron créditos a 43 productores de MAD, por un monto de S/.548,400.00. (ver cuadro N° 06)

Cuadro N° 06:
Número de productores que acceden a crédito, tasa de interés y montos otorgados, por institución financiera. Campaña 2009.

Entidad Financiera	Número productores	Interés %	Monto Crédito S/.
Caja Trujillo	15	2.39	186,000.00
Caja Nuestra Gente	28	2.39	362,400.00
TOTAL	43		548,400.00

Fuente: *Informe Final del Proyecto “Conformación de redes de pequeños productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad productiva y empresarial en el Valle Jequetepeque”, 2009 – 2011.*

Gráfico N° 03
Estructura de la Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro en el Valle Jequetepeque



Fuente: Equipo Técnico de CEDEPAS Norte.

4.2. Régimen social:

“La Central de Productores Organizados del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE) es una persona jurídica de primer grado de naturaleza asociativa, en condición legal de asociación civil sin fines de lucro, de derecho privado y representativa de los pequeños(as) productores(as) agropecuarios del Valle de Jequetepeque, a quienes brinda servicios para la producción, comercialización e industrialización de los distintos productos agropecuarios” (SILVA, Alberto 2011).

La CEPROVAJE está constituida por 12 Organizaciones de Base del Valle de Jequetepeque, las que se representan por un delegado en su asamblea, como órgano de máxima autoridad. Está constituida orgánicamente por la Asamblea de Delegados, Consejo Directivo como órgano dinámico de la conducción, el Consejo de Vigilancia

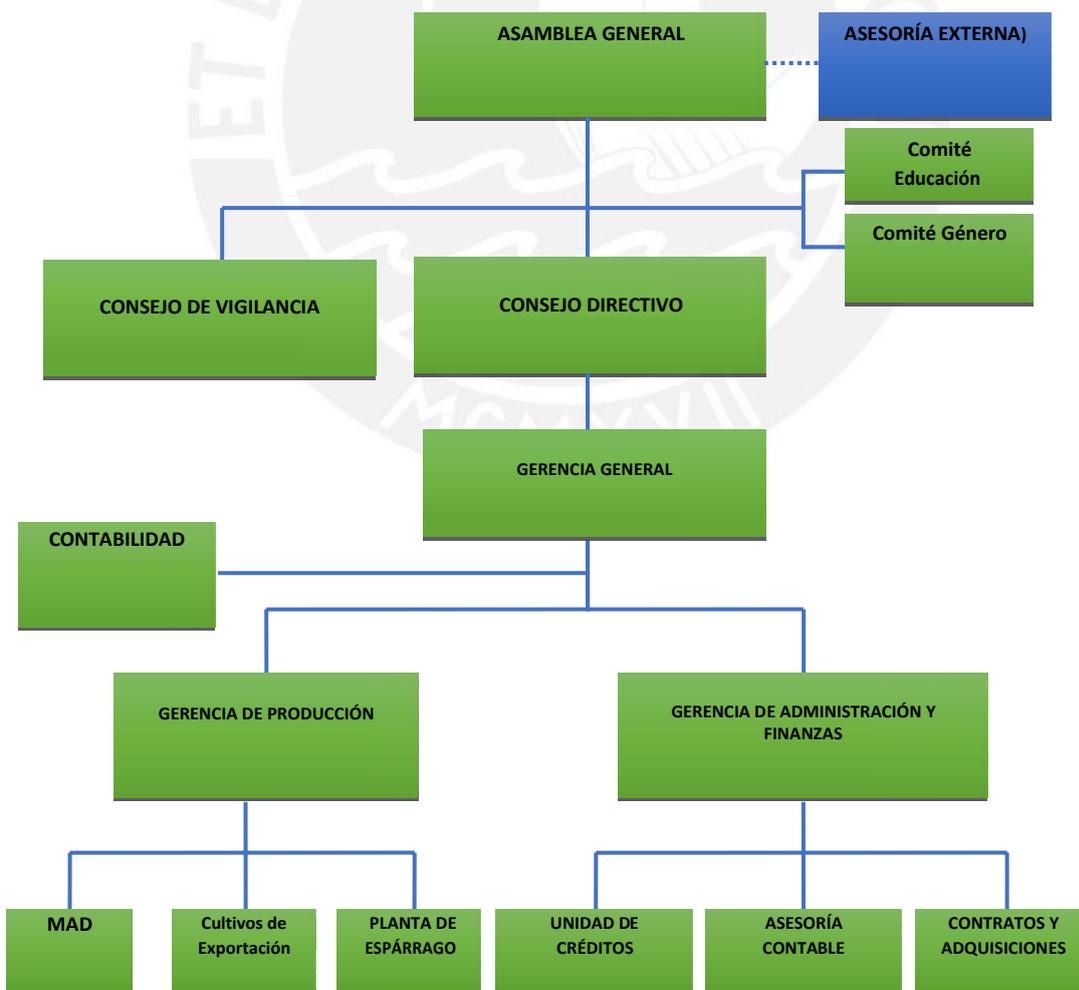
como custodio de la aplicación de las normas que rigen la vida asociativa y dos unidades, una de educación y otra de Género. Ver ilustración 01 y 02.

Gráfico 04
Diagrama Organizacional de CEPROVAJE



Fuente: CEPROVAJE

Gráfico N° 05
Organigrama de CEPROVAJE



Fuente: CEPROVAJE

4.3. Régimen económico:

Dentro del Régimen Económico se identifican tres ámbitos o rubros económicos, el de Comercio, Industria o Producción y Servicios. CEPROVAJE se encuentra en el rubro económico de servicios y se constituye como una figura empresarial de Servicios para la articulación económica al mercado de los pequeños(as) socios(as) agrarios(as) del Valle de Jequetepeque, la que viabiliza las oportunidades que se generan en el perímetro de los mercados nacionales e internacionales, con el capital de experiencia empresarial que se refleja en la visión emprendedora de sus asociados. La construcción empresarial de CEPROVAJE se cimienta en la necesidad de sus asociados, los cuales tienen conocimiento de la forma cómo se generan los beneficios.

4.4. Régimen tributario:

De acuerdo al marco legal del Código Tributario Vigente, CEPROVAJE se localiza en el Régimen Tributario General del Impuesto a la Renta ya que se constituye como una persona jurídica asociativa de servicios, por tanto está afecta al Impuesto a la Renta (IR) 30%, Impuesto General a las Ventas (IGV) 18% e Impuesto las Transacciones Financieras (ITF). CEPROVAJE por tener ingresos de más de 100 UIT anuales está obligada a llevar Contabilidad Completa, debiendo contar con los siguientes Registros Contables:

- “Registro de Compras.
- Registros de Ventas e ingresos.
- Libro de inventarios y balances.
- Libro de caja y bancos.
- Libro diario.
- Libro mayor.
- Libro de Activos Fijos.
- Registro de Costos.
- Registro de inventarios permanente en unidades físicas.
- Registro de inventario permanente valorizado.
- Libro de Planillas y sueldos.
- Libro de retenciones inciso e) y f) del artículo 34 de la Ley del Impuesto a la Renta” (SUNAT 2015).

4.5. Régimen laboral:

CEPROVAJE por superar los Ingresos anuales mayores a 1,700 UIT (S/. 5'950,000) se encuentra en el Régimen de Laboral General el cual tiene las siguientes características:

- Pago de 2 gratificaciones anuales (Navidad y Fiestas Patrias).
- Pago de Asignación Familiar (si fuera el caso de trabajador).
- Entrega de Vacaciones por año laborado.
- Pago de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- Pago de ESSALUD al 100% (9% de Remuneración Bruta).
- Agente perceptor de pago de pensiones AFP y ONP.
- Pago de Póliza de Seguro Vida ley a partir de los 4 años laborados.
- Pago de Utilidades según condición del Régimen Tributario.
- Jornada de trabajo mínima de 4 horas diarias y máxima de 48 horas semanales.
- Descanso semanal de 24 horas.
- Remuneración Mínima Vital (RMV) de S/. 750 nuevos soles mensuales.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las organizaciones asociativas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para lograr buenos resultados y alcanzar el éxito.

La cada vez mayor complejidad y dinamismo del entorno de las cooperativas hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos clave de su éxito competitivo. Cómo conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye un tema central de las cooperativas.

La globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades de negocios, un incremento de la presión competitiva a escala mundial. Este nuevo escenario, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las organizaciones como la CEPROVAJE vean sus cambios de éxito como una oportunidad para sus socios y socias.

La CEPROVAJE es una cooperativa que en los últimos años viene teniendo éxito a través del modelo de cooperativismo, hemos investigado con agrado que en los últimos años la CEPROVAJE ha mostrado un interesante y significativo desarrollo económico, enfatizado en la apertura de nuevos mercados, captación de financiamientos provenientes de fuentes financieras internas, desarrollo de productos de alta calidad como es el MAD sostenible, trabajar con personal altamente calificado que conduzca a la organización hacia un desarrollo sostenible. Estas acciones han permitido hacer que la CEPROVAJE sea líder regional en la producción y comercialización de MAD, por tal motivo es que nuestra investigación se basa en Identificar los factores que estarían contribuyendo al éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de Maíz Amarillo Duro, analizando la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica articulado a una empresa privada; para proponer modelo asociativo creado y aplicables a diversas organizaciones del país.

A través de nuestro trabajo de investigación, se ha contrastado con el éxito alcanzado por la CEPROVAJE que las empresas asociativas bajo el modelo de cooperativa cuentan con una eficiente y sostenida gestión empresarial respetando los valores y principios de la cooperativa, lo cual es favorable para que los pequeños agricultores maiceros enfrenten juntos los retos del mercado y mejoren sus condiciones de vida; este contraste se analizará en el presente capítulo respondiendo a nuestros objetivos específicos como: Identificar si es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD, y qué elementos han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos 3 años; analizar hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial causó una eficiencia productiva llevando al éxito de los pequeños productores de MAD del valle Jequetepeque; conocer qué opinan sus organizaciones de base que conforman la CEPROVAJE sobre el modelo asociativo y su articulación a la gran empresa que les han llevado al éxito como organización de pequeños productores.

En el presente apartado ostentamos los resultados de las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales aplicados a los principales actores de la CEPROVAJE: socios y socias, directivos de las bases que conforman la CEPROVAJE, Consejo de Administración de la cooperativa, profesionales involucrados con la CEPROVAJE y profesionales de las instituciones que trabajan con la CEPROVAJE. Los representantes elegidos corresponden a diferentes grupos de interés estrictamente vinculados a las 11 bases de la cooperativa; es decir, sus diferentes percepciones nos permiten conocer mejor los factores que han llevado al éxito a la CEPROVAJE.

Nuestro interés en este capítulo es identificar a los actores principales y cuáles son los factores de éxito de esta experiencia, para aprender de sus prácticas y generar orientaciones a propietarios de empresas privadas, entidades de fomento vinculadas a la temática tales como entidades del sector público y entidades privadas de desarrollo, ONG's, proyectos de cooperación y otros; la investigación nos ha permitido conocer los factores que lo han llevado a la CEPROVAJE a través de su ocupación en temas tan trascendentales como el productivo, el ambiental, el social, el comercial, el de la capacidad organizacional, el institucional, administrativo y financiero.

5.1 Factores que vienen contribuyendo al éxito de la CEPROVAJE

Para identificar los factores de éxito, se ha trabajado con un universo de 260 socios/as de la CEPROVAJE (210 hombres, 50 mujeres), el método de muestreo

Metodología utilizado, ha sido no probabilístico tomados por cuota, las unidades de análisis que se presentan son específicamente al público objetivo: nuestras fuentes de información primaria fueron los actores directos: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte, Consorcio Raymondi y Backus, las fuentes teóricas han sido las experiencias similares a la de la CEPROVAJE, trabajo de sistematización previa que se cuenta en el Valle de Jequetepeque, estudio de la COORDINADORA AGRARIA INTERINSTITUCIONAL DEL VALLE JEQUETEPEQUE, informes trimestrales, anuales de la CEPROVAJE, nuestras técnicas e instrumentos de recojo de información han sido:

a) La entrevista semiestructurada, a la cual lo hemos adoptado como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas de interés" (DÍAZ, Laura; Uri TORRUCO, Mildred MARTÍNEZ, Margarita VARELA 2013)

b) El focus group herramienta de recolección de datos que también hemos utilizado en el recojo de la información, instrumento meritoria que nos ha ayudado a vislumbrar la cualidad de los colaboradores, su perspicacia y su conocimiento de una mediación. La situación de grupo que nos ha permitido conseguir numerosos puntos de vista y conocimientos estimulados por la interacción. Con esta herramienta hemos ofrecido a cada colaborador la posibilidad de demostrar persistentemente lo que atestigua.

c) Se ha contado con información secundaria utilizando las metodologías de investigación fundamentada, exposición resumida, resumen analítico y análisis crítico. Cabe mencionar que para llegar a los factores de éxito se han trabajado con variables e indicadores sobre cómo perciben el éxito los socios y socias de la CEPROVAJE, cuánto conocen y qué conocen sobre cooperativismo los socios y socias, en qué medida han sido capacitados los socios y socias, elementos importantes que han llevado al éxito de la CEPROVAJE, qué piensan los socios y socias sobre el éxito de la CEPROVAJE, qué piensan los actores involucrados sobre el modelo organizacional de la CEPROVAJE, qué piensan los socios y socias sobre la articulación a la gran empresa como factor de éxito.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con respecto a este objetivo de nuestra investigación, se subraya que los factores de éxito considerado muy importante de nuestra investigación han sido:

a). **Contar con un mercado asegurado**, brindado por la empresa privada que en este caso es Backus.

a.1. Insertarse establemente en un mercado, con precios diferenciados.

a.2. Ofertar un producto rentable con ventajas comparativas como es el MAD

a.3. Innovar y desarrollar permanentemente la calidad del MAD.

b). La construcción del capital social de la CEPROVAJE

b.1. La confianza entre socios/as, sus dirigentes y trabajadores de la CEPROVAJE

b.2. Trabajar con transparencia y democracia

b.3. Generar capacidad y eficiencia en el equipo profesional y sus dirigentes

c). Gestionar la asociatividad empresarial

c.1. Ser eficientes en la gestión de la CEPROVAJE

c.2. Las alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores a nivel local y nacional

d). Relacionarse con el entorno

d.1. Apoyo de la empresa privada (CEDEPAS Norte y Backus) para la consolidación de la CEPROVAJE.

d.2. Estar preparado para el cambio constante de los mercados.

5.2. Acerca de la necesidad de que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD para consolidar el éxito de la CEPROVAJE.

El objetivo del presente apartado es identificar los factores si es que es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores para consolidar el éxito que viene teniendo la CEPROVAJE. Cabe mencionar que para identificar "si es que es necesario que la empresa privada se una a los productores para tener éxito", se ha trabajado con un universo de 260 socios/as de la CEPROVAJE (210 hombres, 50 mujeres), con un método de muestreo no probabilísticos tomados por cuota, nuestras fuentes de información primaria fueron los actores directos: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte, Consorcio Raymondi y Backus, las fuentes teóricas han sido los informes anuales de la CEPROVAJE e informes de cierres de campaña del MAD de los años 2012, 2013 y 2014. En tanto, los instrumentos de recojo de información de campo han sido:

a) Entrevista semiestructurada, al cual lo hemos adoptado como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador; b) El focus group, instrumento muy valiosa

que nos ayudado a percibir la cualidad de los colaboradores, su comprensión y su conocimiento de una intervención; con esta herramienta hemos ofrecido a cada participante la posibilidad de justificar siempre lo que afirma. Una vez recogida la información en campo se ha procedido a realizar el análisis a través de las categorizaciones de la encuesta semiestructurada y del relato de los Grupos focales, llegando a identificar los siguientes factores:

a) **Es necesario que la CEPROVAJE se una a la empresa privada para tener éxito.**

Al realizar el análisis se concluye la necesidad de la empresa privada para que la CEPROVAJE siga teniendo el éxito que le acompaña en los últimos años y los principales factores de este hallazgo han sido:

- Se inserta establemente a un mercado que se diferencia de los que se encuentran en la región, a esto se suma un precio diferenciado por entregar un producto de calidad y con los estándares que la empresa privada lo solicita y esto hace que los socios y socias realicen innovaciones de tecnología permanentemente.
- La empresa privada apoya a la CEPROVAJE a través de la confianza y el acompañamiento en la cadena del MAD. La empresa privada es importante en esta etapa de la CEPROVAJE, ya que tiene una responsabilidad en la cadena productiva del MAD y su participación es vital debido a que lo asume de manera corporativa, dándole prioridad y asignando recursos financieros.
- Al unirse a la empresa privada les da seguridad a los socios en todo el proceso de producción.
- La empresa privada promueve el acceso a servicios para la CEPROVAJE; apoyo al desarrollo de la cooperativa y respalda a los asociados en los créditos agrícolas a intereses bajos debido a que las financieras tienen el respaldo de un contrato firmado por la empresa compradora(Backus)
- Contribuye al desarrollo de los socios y socias, debido a que la empresa privada les compra la producción con precios diferenciados frente a los

- intermediarios de la zona, este factor de éxito identificado les ayuda a fomentar a los socios y socias a la asociatividad y la unión entre los socios/as para mejorar su calidad de vida.

A continuación se relatan algunos testimonios recogidos:

PRESIDENTE DE LA CEPROVAJE Sr. Santos Vasquez Lialle: ...“La articulación entre pequeños productores organizados y una gran empresa, funcionan y es viable en la medida que, la empresa lo asume de manera colectiva, dándole prioridad y asignando recursos financieros y por nuestra parte como productores brindar lo mejor de nuestra producción y sobre todo estar organizados y ambos respetar nuestros acuerdos”...

ASESOR TÉCNICO DE LA CEPROVAJE Henri Díaz Bustamante: “Nosotros sabemos que los productores individuales no tienen éxito, porque si no se unen a las empresas grandes los intermediarios que trabajan en la zona no son honestos y terminamos perdiendo, es diferente con la empresa privada todo está reglamentado”...

b) Es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores de MAD, para que esta haga posible que se cumplan los objetivos de la CEPROVAJE

Los actores mencionan que: “El reto es vincular a pequeños productores o grupos de pequeños productores con mercados formales que tienen ciertas exigencias en cuanto a entregas, cumplimiento, calidad, cantidad” (OSTERTAG, 2007).

En este proceso de aprendizaje de los pequeños productores, la CEPROVAJE ya logró sus objetivos pero cada día van apareciendo nuevos retos. Según los hallazgos podemos mencionar que es importante que las relaciones comerciales con todos los actores de las cadenas sean más equitativas, OSTERTA anota “así como también es importante que las grandes cadenas vinculen pequeños productores y que también ellos puedan aprovechar de las dinámicas que brindan ahora los mercados internacionales los acuerdos de libre comercio” (2007: 135).

Para CEDEPAS Norte...

“El éxito logrado con esta experiencia de la CEPROVAJE, permite mostrar la viabilidad de la pequeña agricultura para ser competitiva y rentable; por lo cual en coordinación con Backus ha replicado desde el 2010 la estrategia con pequeños productores en Barranca al norte de Lima”.

Según Trivelli³⁵ “Somos un país de pequeña agricultura con millones de productores agropecuarios que tienen que unirse, organizarse para lograr articularse con actores comerciales, industriales, mercados de productos y servicios, para lograr el éxito, con sostenibilidad (rentabilidad) y con opciones de expansión y crecimiento. Un agricultor solo difícilmente logra acceder a buenas ofertas comerciales, tampoco le es sencillo articularse con proveedores de servicios clave: proveedores de asistencia técnica, tecnología, insumos y servicios financieros. Sin estos servicios no hay incrementos en productividad y sin esta no hay mejores resultados en el mercado. Articular esfuerzos de varios productores trae escala para los proveedores de servicios y los hace accesibles para los productores, pero si además estos esfuerzos de articulación están atados a contratos de venta de lo producido –maíz amarillo duro en este caso– hay menos riesgos. Ganan todos, los compradores que obtienen un mejor producto y los productores que obtienen buenos precios y acceso a servicios que les permiten seguir mejorando. Articular productores implica asumir la tarea con profesionalismo, es central tener un socio que haga ese trabajo, que una, que organice. Backus tiene en CEDEPAS Norte un extraordinario ejemplo de este tipo de socio” (2014: 45)

Los actores mencionan que las bondades más resaltantes en esta etapa es que la empresa privada brinda muchas oportunidades para insertarse en la cadena productiva y esto hace que ayude a cumplir unos de los objetivos grandes de la cooperativa que es la comercialización del MAD de los socios, según sus estatutos³⁶

c. Eslabón de la comercialización.

En gran parte de los casos estudiados, encontramos que el principal motivo para de los socios y socias para unirse es la comercialización. Los socios/as saben producir y tienen experiencia en el manejo de sus cultivos, pero no saben cómo llegar al destino final que es el mercado, es dable que estos siembran sin tener en cuenta los requerimientos de los necesidades de los consumidores. “Una de las razones más importantes por la que los socios se relacionan con las empresas privadas, es la posibilidad de acceder a un mercado seguro, de tener un comprador para el MAD” (OSTERTAG, 2007). .

Adicionalmente, los socios perciben que su relación con Backus garantiza su acceso a una escala de mercado que les permite sentirse parte de una estructura empresarial de mayor tamaño, con más estabilidad y proyección de negocios futuros.

³⁵ Entrevista brinda a Backus, Carolina Trivelli Gerente de proyecto de dinero electrónico de Asbanc Exministra de Desarrollo e Inclusión Social, Reporte de Desarrollo Sostenible, 2014 Backus.

³⁶ Estatutos de la **CEPROVAJE** aprobados en asamblea de socios en febrero del 2011

Socio de la CEPROVAJE, Segundo Sandoval Silva: “Los socios perciben el beneficio de pertenecer a una organización que les permite aportar y contribuir con la economía familiar, sobre todo en la educación y alimentación de los hijos debido a que nos paga un precio justo y oportuno”.....

Analizando los hallazgos los socios de la CEPROVAJE, han sabido superar algunas barreras para lograr el incremento de sus parcelas y esto ha permitido seguir surgiendo para encontrar el camino de los negocios y trabajar con cultivos más rentables a cara de la empresa privada.

Y esto gracias a que la empresa privada ha diseñado mecanismos que les permiten transferir el conocimiento necesario para que los socios y socias produzcan bajo las características y estándares que ellos lo requiere (Backus)” (OSTERTAG, 2007).

“Uno de estos mecanismos es la asistencia técnica que se brinda a través de supervisores de campo, ingenieros, técnicos y acopiadores. Otro mecanismo son las órdenes de servicio o especificaciones técnicas que se entregan a cada productor para la fortalecer sus capacidades productivas; en ellas se precisan todos los detalles de la producción y los tipos de controles que se deben realizar” (OSTERTAG, 2007)..

Según los hallazgos el acceso al conocimiento es una de las variables más valoradas por los socios socias de la CEPROVAJE que se relacionan con la empresa privada.

Socio de la CEPROVAJE Villoslada Chilón Segundo: “Nos hemos articulado porque en años pasados se nos hacía difícil vender nuestro producto, trabajábamos por nada, siempre vendíamos a pérdida, esta sí es una empresa que nos compra nuestro producto”

Según las opiniones de los actores involucrados, “Las relaciones más estables entre los socios y la empresa privada están respaldadas por acuerdos formales que fijan los deberes y obligaciones de cada una de las partes”

d. Organizaciones de productores.

Según los resultados que se han obtenido, la empresa privada prefiere trabajar con las organizaciones de productores porque organizadamente se tiene: “Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales no podrían acceder; posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual; menor costo de los insumos, por la escala que se genera; acceso a capacitación y asistencia técnica, que de forma

individual no podrían pagar, mayor acceso al sistema crediticio; se abre la posibilidad de optar, por ejemplo, por productos financieros para organizaciones con respaldo solidario; mejoramiento de la oferta; al agregar la oferta se incrementa el volumen y se puede mejorar la homogeneidad y la calidad (la producción se planea conjuntamente y es más factible implementar sistemas de calidad); ,mayor poder de negociación y mayor presencia en los mercados: logros que derivan de una oferta superior en volumen, homogeneidad y calidad; captura de márgenes de comercialización: organizados, los productores pueden saltarse algunos eslabones de las cadenas agroproductivas; oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de los productos, según la demanda), cosa difícil de lograr para un pequeño productor, por la escala a la que trabaja” (AMÉZAGA, Carola; Daniel RODRÍGUEZ, Marcelo NÚÑEZ y Danilo HERRERA 2013).

Directivo de la Base Limoncarro, Sanchez Hoyos Biter : ...“Creo que la empresa privada prefiere trabajar con productores organizados, porque un productor solo no puede abastecer las miles de toneladas que la empresa requiere, además no se puede brindar las facilidades que ofrece la empresa a una sola persona”...

e. Es necesario articularnos a la empresa privada por el mercado asegurado.

Según los hallazgos encontrados y al realizar el análisis, se tiene un mercado asegurado y un modelo de articulación y desarrollo de la cadena productiva diseñado por Backus e implementado por CEDEPAS Norte, con el enfoque de negocio inclusivo basado en una alianza estratégica entre pequeños productores organizados, una empresa con alto sentido de compromiso social y de entidades que brinden servicios de asesoría con alta calidad a los pequeños productores, son factores que lo están llevando al éxito a la CEPROVAJE. Según nuestros resultados, la CEPROVAJE se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas para los socios de la CEPROVAJE; estas condiciones de mercado configuran una situación de seguridad para los socios de MAD.

Los factores de éxito hallados tienen relación con la seguridad de mercado, la elección del producto y la competitividad a través de innovación, calidad y valor agregado a Backus.

Directivo del consejo de administración de la CEPROVAJE Núñez Cabañillas Telmo: ... “La existencia de un mercado asegurado para nosotros como productores pequeños nos fortalece ya que sólo nos dedicamos a producir un producto de calidad y no nos preocupamos a quien vamos a vender”...

Según refieren los actores, el éxito de la CEPROVAJE se debe a la producción de MAD de acuerdo a una demanda concreta de BACKUS y adecuar de carácter oportuna a los exigencias del mercado de bienes y servicios (productos, tecnología, información, capital, etc.), otro factor de éxito de la CEPROVAJE es la asociatividad con sus compradores³⁷ (Backus), los cuales comunican a la cooperativa meritoria investigación de mercado, existe una comunicación muy fluida tanto por parte de la CEPROVAJE con la empresa privada, en el tema de mercados, esto hace que los socios estén enterados de producción, rendimiento, precio, etc. del MAD.

f. La articulación a la empresa ayuda a la consolidación de la CEPROVAJE.

Según se refiere en los hallazgos:

“Un productor independiente necesita establecer relaciones por sí mismo con otros actores (proveedores de insumos, entidades de crédito, servicios de transporte, etc.); la negociación individual le ubica normalmente en una posición de negociación más desventajosa y de mayor coste. En cambio, con el trabajo asociativo se comparten los esfuerzos para realizar diferentes gestiones y se puede mejorar la posición negociadora de los pequeños productores o prestadores de servicios. El trabajo colectivo aporta un mayor poder con el que negociar de forma conjunta frente a proveedores de insumos o clientes mejorando la capacidad de incidir en aspectos como el precio, las formas de pago y otras condiciones de la actividad Empresarial” (PÉREZ, María y GIL, Mónica 2012)

Según los informantes esto ha sido posible que la CEPROVAJE realice estas actividades gracias al apoyo de la empresa privada.

³⁷ Mantener una interlocución permanente con los clientes es una estrategia esencial para construir confianza y relaciones comerciales de largo plazo basadas en la comprensión y satisfacción oportuna de las necesidades del cliente

Director del consorcio Raymondi... “Los socios y socias son conscientes de ser protagonistas en la construcción de un modelo de desarrollo que contribuye con el cambio de vida gracias a la empresa privada”.

Socio de la CEPROVAJE Abanto Cordova Marco... “Desde que la cooperativa se ha formado siempre la empresa privada en este caso Backus, ha estado con nosotros y esto ha sido fundamental para consolidarnos de lo contrario hubiésemos sido un fracaso como lo fue en los primeros años fuimos más de 600 productores y sólo nos quedamos la mitad, los demás se fueron y ahora quieren regresar, porque ven que nos hemos superado”...

g. Mercados asegurados

Según nos comentan los actores: “Un error frecuente en los productores de MAD “es trabajar prioritariamente sobre el producto y dejar el tema de la comercialización y del mercado como un tema secundario, que se piensa al final”³⁸(Rodrigo Villar 2011). Especular tarde en los compradores y la comercialización suele conducir no vender y por tanto a inmensas frustraciones de los productores, situación que actualmente ha cambiado porque nuestra cooperativa lo hace por nosotros. Y lo más importante que los socios y socias están seguros de que es un mercado estable.

“Por lo tanto, por los hallazgos podemos mencionar que el enfoque de mercado significa conocer las exigencias del mercado y trabajar “hacia atrás” preparando la cadena de oferta (producto o servicio apropiado, cumplimiento de las exigencias de calidad, presentación, distribución, comercialización, etc.). En ese sentido, al trabajar con un enfoque de mercado no se empieza por el principio, sino por el final”³⁹ (Albuquerque, Dini 2008), un factor de éxito que la CEPROVAJE lo está trabajando con la empresa privada.

Socio de la CEPROVAJE Abanto Morales Wilber... “La empresa privada ofrece un mercado asegurado, mientras le entreguemos la materia prima que ellos necesitan y para nosotros sea rentable, de lo contrario se buscará nuevas alternativas”

Según nuestro análisis por los hallazgos se concluye que:

“El mercado potencial del producto es el elemento alrededor del cual se estructura el proyecto. Contar con un mercado final definido no sólo permite hacer un uso más eficiente de los recursos sino que aumenta la probabilidad de éxito y sostenibilidad del proyecto y su capacidad de generar ingresos en el corto, mediano y largo plazo para

³⁸ Rodrigo Villar, Fundación DIS. Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas (2011)

³⁹ Francisco Albuquerque y Marco Dini. *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Módulo 5: Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva. (2008)

sus propietarios y trabajadores” (World Bank. Vol. 2. 2009: 236), esta lo respaldamos con nuestra investigación realizada.

“Por el análisis realizado, la CEPROVAJE nos muestra que su éxito en el tema de mercados es tener una destreza de perfección continuo de las técnicas de diseño, transformación, transporte y comercialización del MAD. Estos procesos nos dicen que estos permiten cumplir con los requisitos de calidad, cantidad y oportunidad de los mercados”... **Conversación final con el gerente de la CEPROVAJE.**

5.2.1. En relación a los elementos que han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos tres años.

Para poder encontrar los elementos que han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos tres años se han trabajado con el mismo universo de los apartados anteriores es decir con un universo de 260 socios/as de la CEPROVAJE (210 hombres, 50 mujeres), la fuente de información primaria fueron los mismos actores directos: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte, Consorcio Raymondi y Backus, las fuentes teóricas han sido los informes anuales de la CEPROVAJE e informes de cierres de campaña del MAD de los años de, 2012, 2013 y 2014, los instrumentos de recojo de información de campo han sido; a) Entrevista semiestructurada, b) El focus group, cabe mencionar que para encontrar estos elementos se han elaborado preguntas específicas que se han realizado a los actores directos de la CEPROVAJE.

Una vez recogida la información en campo se ha procedido a realizar el análisis a través de las categorizaciones de la encuesta semiestructurada y del relato de los Grupos focales, llegando a los siguientes elementos que han llevado al éxito a la CEPROVAJE en los últimos tres años:

a) **Las bondades que la CEPROVAJE ha tenido con sus socios/as en los últimos tres años.** En nuestros análisis hemos encontrado que uno de los elementos importantes han sido las bondades que la CEPROVAJE brinda a sus asociados, las cuales se dan a conocer:

La CEPROVAJE cuenta con un capital social. “Se entiende al capital social como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto” (Caravaca 2006). El capital social determina la habilidad y la facilidad de las personas y grupos para trabajar juntos por un objetivo común, diferenciándose de otros tipos de

recursos por su carácter relacional, puesto que sólo existe cuando se comparte” (Caravaca 2006).

Según los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación, es una una organización de influencia a nivel nacional e internacional “elemento que hace que el socio/sa se sienta orgulloso de su cooperativa”, fomenta el liderazgo la visión de colectivo y la colaboración “elemento que hace que todo los socios/as tenga una sola visión que es el trabajar por sacar adelante a la CEPROVAJE”, funciona con amplia transparencia y democracia con todos sus socios y socias, “Elemento y uno de los principales principios del cooperativismo que la CEPROVAJE lo practica con todos sus asociados/as”. Este elemento se fundamenta con el principio del cooperativismo: “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto)” (COOP – Cooperativa de las Américas región de la Alianza Cooperativa Internacional 2015).

La transparencia, que es la sinceridad con la que una empresa asociativa presenta los resultados de su mandato a los socios y socias.

Gestión de la asociatividad empresarial “Es un proceso que pretende la cooperación interempresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización” (RODRÍGUEZ, 2008). Sosteniendo lo mencionado anterior es que la CEPROVAJE cuenta con capacidades empresariales en los socios y socias de la CEPROVAJE, “elemento que se rescata de la CEPROVAJE debido a que cualquier socio/sa está en la capacidad de asumir cualquier cargo que le encargue su cooperativa en el momento más indicado”; lo que según los hallazgos obtenidos refuerza a lo que los socios mencionan en todas las entrevistas “que gracias a la asociatividad empresarial los socios/as vienen construyendo en base a confianza, utilizando responsabilidades, trabajando en equipo, emparejando intenciones, objetivos, fines y hasta intereses comunes, participando en la cadena del MAD, integrándose localmente, cambiando su cultura empresarial y aplicando una metodología exitosa y probada. Otro de los elementos encontrados es que la CEPROVAJE cuenta con convenios de instituciones públicas y privadas, por lo que creemos que es un componente de suma escala ya que es la columna vertebral de la cooperativa que sin estos no podría subsistir. Se atribuye otro de los elementos de éxito a la CEPROVAJE las compras y ventas en conjunto

economía de escala, es un elemento vital para la CEPROVAJE ya que hemos encontrado que la CEPROVAJE puede negociar mejores precios en función a calidad, volúmenes y riesgos compartidos. Otro de los elementos encontrados son los menores costos de producción y una comercialización óptima por los directivos, elemento que es reconocido por los socios/as mencionadas en las entrevistas personalizadas realizadas (Ver Cuadro Evaluación de la CEPROVAJE – según el manejo de gestión empresarial).

A continuación algunos testimonios de los entrevistados:

Directivo de la CEPROVAJE...“Tenemos algunas debilidades pero como cooperativa hasta ahora hay más bondades, es una organización sólida que brinda muchos servicios a sus asociados”...

Socio de la CEPROVAJE Ascarza Castillo Ciro Adrián ...“Existen más bondades, se tuvieron algunos problemas pero se están superando, tenemos un mercado asegurado, el producto va a una empresa de consumo de todo el país”...



Cuadro Nro. 7 Evaluación de la CEPROVAJE – según el manejo de gestión empresarial

ORGANIZACION DE SEGUNDO PISO				
Nombre de la cooperativa: CEPROVAJE				
Nombre de la organización: Central de Productores Organizados del Valle Jequetepeque				
Líneas de producción: Maíz Amarillo Duro; Esparrago; Alcachofa; Frijol Cauquí				
N° total de productores(as):		260	Completar según corresponda	
Hombres:	222	N° de jóvenes:	55	Si aplica variable SI
Mujeres:	28	N° de Adultos:	195	No aplica variable NO
NIVELES	Características Internas de la OP			Si/No
1	¿Se encuentra en proceso de adaptación de un modelo empresarial asociativo?			SI
	· ¿Al menos el 20% de cargos directivos son ocupados por mujeres?*			SI
2	· ¿Adoptan un modelo empresarial asociativo?			SI
	· ¿Al menos el 30% de cargos directivos son asumidos por mujeres?*			SI
3	· Cuenta con unidades especializadas de producción, comercialización, logística, contabilidad y administración.			SI
	· Participa en espacios públicos*			SI
	· Se asocia a movimientos o redes a nivel regional, macroregional o nacional.*			SI
4	· Realizan acciones de incidencia política.			SI
	· Tienen plan de comunicación y resolución de conflictos.			SI
	· Incorporan innovaciones para mejora de procesos internos.			SI
Capacidad de ventas conjuntas:				
1	· ¿Realizan ventas conjuntas del 60% de todo lo que producen de manera articulada?			SI
2	· ¿Realizan ventas conjuntas del 70% de todo lo que producen de manera articulada?			SI
3—4	· ¿Realizan ventas conjuntas del 80% de todo lo que producen de manera articulada?			SI
Capacidad de compras conjuntas:				
1	· ¿Realizan compras conjuntas de al menos al 30% de los insumos o servicios que utilizan en las cadenas a las que se articulan?			SI
2	· ¿Realizan compras conjuntas de al menos al 40% de los insumos o servicios que utilizan en las cadenas a las que se articulan?			SI
3	· ¿Realizan compras conjuntas de al menos al 50% de los insumos o servicios que utilizan en las cadenas a las que se articulan?			SI
4	· ¿Realizan compras conjuntas de al menos al 60% de los insumos o servicios que utilizan en las cadenas a las que se articulan?			SI
Niveles de Gestión empresarial alcanzado:				
1	· ¿La organización han construido alianzas empresariales?			SI
	· ¿Su funcionamiento está guiado por un plan estratégico?			SI
	· ¿Su funcionamiento esta guiado de un plan de negocio?			SI
	· ¿Manejan registro contable?			SI
2	· ¿Contrata y presta servicios especializados?			SI
	· ¿Cuentan con un sistema para el registro contable?			SI
3	· ¿Implementan normas internacionales de calidad (certificaciones)?			SI
	· ¿La organización ya alcanzó su punto de equilibrio?			SI
	· ¿La organización implementa un plan de ventas o marketing?			SI
4	· ¿La organización desarrolla nuevas líneas de negocio (valor agregado)?			SI
	· ¿Implementa planes de responsabilidad social?			SI

Fuente: Cuadro proporcionado por la ONG- CEDEPAS Norte – Evaluación de cooperativas – 2014.

5.3 Acerca del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, que está llevando al éxito a la CEPROVAJE

Para la descripción de este punto, fue elaborado a través de la entrevista semiestructurada y los grupos focales establecidos con los actores directos de la CEPROVAJE. Cabe mencionar que las preguntas formuladas trasladan el objetivo de nuestra investigación a preguntas concretas deseando saber el proceder de cada actor directo en dependencia con el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, la fuente de información primaria fueron los mismos actores directos: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte, Consorcio Raymondí y Backus; por tanto es preciso señalar que se ha realizado un análisis profundo de las fuentes documentales, para lo que hemos utilizado técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico.

Desde la revisión de la literatura documentada, se partió para realizar un análisis, sirviéndonos como primer punto de partida; con la revisión general de los libros se logró obtener información relevante y similar para poder contrastar con lo encontrado en campo al levantar la información con los actores directos.

Para ser más precisos en el análisis de este apartado, se han realizado las técnicas de: presentación resumida de un texto; encontrando las principales acontecimientos que fueron útiles para nuestra investigación.

La técnica de resumen analítico se ha incorporado para descubrir la estructura de los textos consultados, y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisan conocer. La técnica de análisis crítico de un texto, contiene las dos técnicas anteriores, introduce su evaluación interna, centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas seguidas por el autor del mismo, tal es así que se ha llegado a los siguientes resultados:

a) Organizacionales: según los entrevistados la CEPROVAJE cuenta con **actividades** que les facilita la participación de los asociados y esto lo hacen en asambleas; en la **planificación** y evaluación organizativa lo realizan en talleres convocados por sus líderes; en actividades **formativas** como cursos, pasantías periódicas en las que los líderes son capacitados en temas de manejo de la cooperativa y son llevados a pasantías a las cooperativas del país para intercambiar experiencias; y en **actividades sociales** (festivales, agasajos, almuerzos) que realiza

todos los años la CEPROVAJE con motivo de celebrar su aniversario y en la cual participan los socios. Asimismo, se cuentan con una actividad muy importante que es el cierre de campaña donde participan todos los actores directos e indirectos de la CEPROVAJE como Backus, gobiernos regionales, entre otros. Como se puede apreciar en el párrafo uno de los factores que le está llevando al éxito a la CEPROVAJE son los beneficios **socioculturales**, que ésta realiza constantemente con sus asociados/as y estos lo reconocen y se sienten orgullosos al participar.

b) Instrumentales: la CEPROVAJE ha implementado mecanismos que distribuyan las principales funciones directivas⁴⁰ y que establecen la forma y la periodicidad de las asambleas de la organización (reglamento); En nuestro análisis creemos que el involucramiento de los dirigentes en el manejo de la cooperativa es clave, sus dirigentes muestran ser mucho más que líderes políticos o gremiales. También hemos analizado que han desarrollado habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos.

Muestran una alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de sus asociados/as, producto de la consolidación de sus redes organizativas, donde se involucran directamente sus bases.

c) Desarrollo de las capacidades productivas de los/as socias de la CEPROVAJE. La CEPROVAJE brinda la formación permanente de capacidades a sus asociados/as. Al realizar el análisis este es un factor de éxito que se tiene bien claro, donde las personas tienen capacidades y potencialidades que pueden proyectarse si se transmiten los conocimientos adecuados. La capacitación y formación del recurso humano en aspectos productivos ha sido un factor clave en los logros alcanzados por la CEPROVAJE, así como también sus técnicos locales son capacitados y asumen responsabilidades en asistencia técnica y las actividades económicas de las organizaciones, para reforzar lo que la CEPROVAJE viene teniendo como factor de éxito.

d) Desarrollo de la visión de competitividad productiva de los(as) pequeños(as) productores(as). La CEPROVAJE se preocupa por el fortalecimiento de la competitividad productiva de la cadena del MAD, al realizar el análisis la competitividad productiva es un factor de éxito que la CEPROVAJE lo trabaja con sus asociados/as. Este factor se pudo contractar como “La mejora de los índices de competitividad, constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de

⁴⁰ Organigrama de la CEPROVAJE (Capítulo IV)

desarrollo económico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes” (USAID/Perú)⁴¹, lo mencionado es que la CEPROVAJE siempre busca bajar sus costos de producción en la cadena del MAD, y seguir creciendo para elevar la productividad del MAD tal y como lo está haciendo en la actualidad la entrega de **13, 890,359.01 kilos de MAD**, facturando **S/. 14, 942,149.5 nuevos soles**⁴²

e) Desarrollo de las capacidades de asociatividad de los(as) productores(as) para la oferta colectiva y directa de productos. Este es un factor de éxito de la CEPROVAJE. Los hallazgos de nuestra investigación muestran que los asociados entrevistados se desenvuelven en procesos de asociatividad para generar redes de confianza, colaboración cooperativista, para el desarrollo de sus capacidades, mejoras de su productividad y generan ahorro en su proceso de producción. Así como también para mejorar sus ingresos y tener parcelas de producción rentable y sostenible, y finalmente para mejorar la calidad y competitividad de su finca. En nuestro análisis podemos considerar que la CEPROVAJE tienen una solidez organizativa, con una base firme de asociados para el quehacer y gestiones de las cooperativas y con una estructura organizativa completa que funciona eficientemente y que se ha adecuado a los desafíos que impone el mercado y las condiciones del entorno. Su vida organizativa está marcada por procesos dinámicos, participativos y autogestionarios, liderados por productores organizados y sus dirigentes, con el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión de futuro.

Según nuestros hallazgos los socios/as de la CEPROVAJE tienen claro la asociatividad. Actúan de forma conjunta, tanto para vender el MAD, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias y aprovechar, así, los beneficios que despliega la asociatividad a nivel de capital humano, a nivel de capital social, a nivel de resultados técnicos, productivos y económicos, y a nivel macro⁴³; según los asociados manifiestan que la asociatividad les ha traído beneficios.

⁴¹ USAID/Perú ProDescentralización. Aspectos claves en la gestión pública descentralizada. Desarrollo económico regional y local. Lima, enero 2011.

⁴² Informe anual 2014 CEDEPAS Norte – CEPROVAJE

⁴³ Encuesta semi estructurada aplicada a los actores directos de la CEPROVAJE

f) Desarrollo de la planificación de la oferta de acuerdo a la demanda, bajo los requerimientos del mercado.

La planificación de la producción consiste en definir el volumen y el momento de la siembra del MAD, establecimientos en equilibrio entre la producción y la capacidad a los distintos niveles, en busca de la competitividad deseada. Para ello, se requiere un proceso concatenado de planes que vinculen los distintos niveles jerárquicos de la CEPROVAJE. Según nuestros hallazgos la CEPROVAJE planifica la siembra del MAD, para la entrega a Backus, esta planificación está de acuerdo a los requerimientos de la empresa privada así como de los factores y necesidades del cultivo del MAD, según nuestro análisis creemos que este es un factor de éxito ya que a la CEPROVAJE le permite producir según la necesidad de la empresa privada que la cooperativa pueda manejar sus propios costos y tenga un producto diferenciado a los demás productores de MAD a nivel nacional.

g) Desarrollo y fortalecimiento en promoción de las buenas prácticas agrícolas (BPA). Según nuestros hallazgos es un elemento primordial que le mantiene a la CEPROVAJE en el mercado. Según la FAO⁴⁴ el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas “consiste en la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, a la vez que se procura la viabilidad económica y la estabilidad social”. Según nuestros hallazgos, los actores manifiestan que Backus les compra porque ellos producen un producto inocuo con buenas prácticas agrícolas y esto es una exigencia de Backus, de lo contrario les devuelve el producto o sencillamente no les compra contrastando con nuestro marco teórico. “Las BPA se constituyen en un componente de competitividad, que permite al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes, con todas las implicancias económicas que ello hoy supone (mayor calidad, acceso a nuevos mercados y consolidación de los mercados actuales, reducción de costos, etc.)”.⁴⁵

h) Desarrollo permanente de la innovación y la competitividad, la CEPROVAJE es consiente que la atención que le da a la innovación en los procesos productivos y la atención a la calidad del producto han estado presentes como factores de competitividad para poder mantenerse en el mercado; para esto la CEPROVAJE viene

⁴⁴ FAO (2008). Summary Analysis of Relevant Codes, Guidelines, and Standards Related to Good Agricultural Practice”. Background paper for the FAO Expert consultation on GAP. Roma.p.03.

⁴⁵ Ibidem

desarrollando información de vital importancia para los asociados, brinda capacitación a través de sus aliados sobre el proceso productivo del MAD, ha definido normativas y estándares; por ejemplo para “buenas prácticas agrícolas” el uso de productos permitidos y de consumo humano en el MAD, ha implementado sistemas de control de calidad y mecanismos de incentivo o sanción a sus asociados.

Según nuestros hallazgos, la innovación es un proceso constante de la CEPROVAJE y ha ido en respuesta a los deseos de Backus. Para esto la CEPROVAJE desarrollaron un contacto cercano con sus clientes, tratando de conocer y comprender sus necesidades y respondiendo a sus nuevas demandas, aún cuando esto haya significado cambios e inversiones, (por ejemplo: el uso de semillas certificadas para la siembra de MAD; el 100% de los productores realizaron desinfección de las semillas con productos específicos para tal fin (semevin – Homai), lográndose una mayor efectividad en el control de gusano de tierra y prevención de fusarium⁴⁶ (Triangulación de datos: entrevistas semiestructuradas-grupo focales aplicados, marco teórica de nuestra investigación e informe de la CEPROVAJE); “El hecho de trabajar con una estrategia de diferenciación y de ubicación en nichos de mercado, implica conseguir mejores precios y volumen del negocio acorde a la capacidad de producción de la CEPROVAJE, escala de negocio que permita la cobertura de los costos de gestión y en especial de la adecuada gestión profesional dentro de un marco eficiente de uso de los recursos”⁴⁷.

El Gerente de la CEPROVAJE, manifiesta: “En la actualidad la CEPROVAJE cuenta con una competitividad económica, tenemos las capacidades productivas, empresariales y comerciales que permiten lograr el abastecimiento de insumos en condiciones ventajosas, la producción sana y de buena calidad, y con altos rendimientos”

Socio Burga Cabanillas Eladio: “La CEPROVAJE cuenta con una producción que le es atractivo a Backus, por eso es que ellos se unen a nosotros por la calidad de producto que le ofrecemos, así como también la cantidad”

⁴⁶ Informe anual 2014 CEDEPAS Norte – CEPROVAJE.p.23.

⁴⁷ CEDEPAS Norte. Informes anuales a Cooperantes 2014.p.54.

5.3.1 Acerca de las herramientas de gestión empresarial, que está llevando al éxito a la CEPROVAJE

El principal hallazgo de nuestra investigación se refiere a que, por conocimiento y experiencia, todos los socios entrevistados están convencidos que las herramientas de gestión empresarial les han sido útiles y beneficiosas en diversos aspectos de su vida, y lo han aplicado con la CEPROVAJE, lo cual les ha permitido ser valoradas en su entorno de la cooperativa, familiar y en sus organizaciones de base, adquirir autonomía e independencia económica.

Asimismo, los hallazgos de nuestra investigación muestran que los asociados entrevistados se desenvuelven con el conocimiento y manejo de las herramientas de gestión empresarial, para generar redes de confianza, colaboración cooperativista, para el desarrollo de sus capacidades, mejoras de su productividad y generan ahorro en su proceso de producción, así como también para mejorar sus ingresos y tener negocios sostenibles, y finalmente para mejorar la calidad y competitividad de la CEPROVAJE. Para el desarrollo de este apartado se tomó las preguntas de la entrevista semiestructurada así como también el análisis del grupo focal.

Según nuestros hallazgos, el fortalecimiento de la gestión empresarial constituye un elemento clave para el éxito de la CEPROVAJE, diferenciándolas de las demás cooperativas agrarias.

El fortalecimiento de la capacidad empresarial con los socios de la CEPROVAJE según refieren los actores entrevistados, es un elemento imprescindible para elevar la competitividad en los socios para que puedan enfrentar al mercado globalizante, donde mayormente las oportunidades comerciales surgen de los mercados y las capacidades empresariales de los mismos productores. Para ello, es imprescindible conocer la capacidad empresarial de los pequeños productores rurales, determinando no sólo sus potencialidades sino también sus necesidades. Según nuestros hallazgos se ha encontrado que las principales herramientas que están llevando al éxito a la CEPROVAJE son:

a) Contratos de compra- venta.

Según nos refieren los informantes, el contrato de compra- venta es prioridad de la CEPROVAJE, esto debido a que varias, Intervenciones orientadas al apoyo a los pequeños productores maiceros, han invertido esfuerzos en mejorar la producción, la

productividad, la organización, sin considerar el mercado como el punto de enganche inicial que motiva a los/as socios/as y dinamiza las acciones de cambio e innovación; esto nos ha llevado a consultar si es necesario contar con los contratos de compra – venta. Según los análisis realizados es normal que la motivación de los productores sea más alta cuando detrás de un esfuerzo por mejorar su producto hay un mercado seguro, un contrato, un precio. Esto ha llevado muchas veces a los productores/as a introducir rápidos cambios en los procesos productivos y a la posibilidad de tomar más riesgos, como por ejemplo usar crédito, invertir y cumplir los requerimientos de la demanda, pero basados en una venta segura. Este es un elemento de éxito que los directivos de la CEPROVAJE manejan y nos comentan, que si no fuera por esto la CEPROVAJE fuera un fracaso.

Se llega a la conclusión de nuestros hallazgos que, trabajar con un contrato de compra -venta y un mercado seguro, no sólo dinamiza la cadena hacia atrás, sino también todo el mercado de servicios como: el mercado financiero, de capacitación y asistencia técnica, de transportes y tecnológico. Según el análisis realizado, contar con contratos a cumplir a un precio interesante para los socios y socias ha impulsado a la CEPROVAJE, y los cambios tecnológicos requeridos para el cumplimiento de la demanda específica, por ejemplo la CEPROVAJE hoy en día cuenta con la tecnología de punta de los grandes países maiceros como Brasil, incluso cuenta con una cosechadora de última generación⁴⁸.

Los socios manifiestan que contar con un contrato tienen acceso a financiamientos para inversiones tanto a nivel de los/as socios y socias como a nivel de la CEPROVAJE, en este sentido es que los informantes manifiestan que es un factor de éxito; además esto ha permitido dinamizar hacia atrás la cadena, generando reacción de los socios/as frente a una oportunidad cierta y dimensionada en cuanto a volumen y precio.

Bernet & Thiele “sostienen que los contratos benefician a ambas partes por el lado del agricultor, disminuye su riesgo de comercialización y, por el lado de la agroindustria, asegura la obtención de la materia prima”⁴⁹; esta definición la tienen claro los socios y socias de la CEPROVAJE según el análisis.

⁴⁸ Informe anual 2014 CEDEPAS Norte – CEPROVAJE, pag. 56

⁴⁹ BERNET, T. & THIELE, G. (eds.). 2002. Conceptos, pautas y herramientas: enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación. Lima: CIP.

En consecuencia, desde el punto de vista de una empresa, la concurrencia de tres factores favorece la implementación de contratos: (1) escasez de oferta del producto requerido (ausencia del producto en el mercado mayorista por poca demanda nacional), (2) la producción del producto no requiere alta tecnología ni procesos sofisticados (sino tecnología común difundida entre los agricultores) y (3) los principales factores de producción son más baratos cuando son aportados por los agricultores.

b. Plan de comunicación

Consideramos que una herramienta que le brinda éxito a la cooperativa es “El Plan de Comunicación de la CEPROVAJE”, el que según los socios plantea consolidar una adecuada gestión de comunicación que les permite incorporar herramientas directas de comunicación, según nos han referido y hemos triangulado la información la CEPROVAJE se cuenta con dos formas de comunicación:

a) Comunicación Descendente.- Aquella que se realizará de arriba hacia abajo en la jerarquía, para ello la CEPROVAJE utiliza las siguientes herramientas de comunicación: Reuniones.- Las desarrollan en tres niveles, para su convocatoria se utiliza medios de comunicación escritos, electrónicos y telefónicos (depende de la realidad de la base); Nivel I Asamblea de Directivos: sirve para el intercambio directo de información y toma de decisiones entre los representantes del Consejo directivo, dentro de las competencias establecidas en los Estatutos y Reglamento Interno.

De esta herramienta se desprende información (Acuerdos) para la elaboración de los medios de comunicación escritos.

Asamblea de Delegados: Sirve para el intercambio de información y toma de decisiones entre los delegados titulares de las bases, dentro de las competencias establecidas en los Estatutos y Reglamento Interno. De esta herramienta se desprenderá información (Acuerdos) para la elaboración de los medios de comunicación escritos.

Asamblea en bases.- Sirve para el intercambio de información entre socios, directivos, órganos de coordinación y ejecución de la CEPROVAJE. Para lo cual se deberá establecer en cada base asambleas especiales para presentar como mínimo la siguiente información: balance anual CEPROVAJE, estado financiero económico de cada campaña de todas las líneas productivas en cada base.

b) Comunicación Ascendente.- Aquella que se realizará desde abajo hacia arriba en la jerarquía, Asamblea Ordinaria y extraordinaria.- Este espacio se desarrollan con anticipación, se hace dos veces al año, Buzón de sugerencias.- Sirve como medio para filtrar y localizar información de primera mano. Está instalado en la oficina principal de la CEPROVAJE a vista de los/las socios(as).

c. El plan de negocio

La CEPROVAJE cuenta con su plan de negocio, consiste en la realización de una investigación para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera que está trabajando la CEPROVAJE en el Valle de Jequetepeque, con la articulación comercial y brindando otros servicios a las organizaciones de base y a productores del lugar el estudio se basa, en el desarrollo e investigación de mercado, técnico, de localización, administrativo y financiero.

Técnico agrícola: Dina Cotrina Villegas de la CEPROVAJE...”El plan de la CEPROVAJE es un documento que recoge información sobre los servicios que la CEPROVAJE brinda y contiene objetivos y metas relacionados con: producción, acopio, transformación, comercialización, ventas, ingresos y utilidades de la CEPROVAJE y de sus asociados”

d. Plan Estratégico 2016 – 2020

CEPROVAJE cuenta con su Plan Estratégico para el período 2016 – 2020, el cual según el gerente de la CEPROVAJE “Es una importante herramienta para la gestión de la organización en los próximos años”. En efecto, desde el año 2014, los socios, directivos y trabajadores de la CEPROVAJE, autoridades locales, así como líderes de organizaciones de base con las cuales trabaja la CEPROVAJE, han participado en la formulación del presente Plan. Durante este tiempo, ha constituido una excelente oportunidad para revisar a profundidad las experiencias de trabajo de la CEPROVAJE en los últimos cinco años, tanto en sus diferentes áreas, como en los espacios territoriales donde se encuentran sus bases. Según nuestro análisis, el plan estratégico de la CEPROVAJE es el instrumento que le permite al (los) líder(es) motivar permanentemente a los asociados y recordarles los compromisos que han asumido.

e. Planes operativos

La CEPROVAJE cuenta con sus planes operativos anuales. Constatamos el Plan Operativo Anual (POA) del 2013, 2014. El plan operativo es un documento en el que

se ordenan las actividades que se piensa realizar a corto plazo, por lo general a un año.

f. Herramientas contables

De acuerdo al marco legal del Código Tributario Vigente, CEPROVAJE se encuentra en el Régimen Tributario General del Impuesto a la Renta ya que se constituye como una persona jurídica asociativa de servicios, por tanto está afecta al Impuesto a la Renta (IR) 30%, Impuesto General a las Ventas (IGV) 18% e Impuesto las Transacciones Financieras (ITF). CEPROVAJE por tener ingresos de más de 100 UIT anuales está obligada a llevar Contabilidad Completa debiendo contar con los siguientes Registros Contables: Registro de Compras, Registros de Ventas e ingresos, Libro de inventarios y balances, Libro de caja y bancos, Libro diario, Libro mayor, Libro de Activos Fijos, Registro de Costos, Registro de inventarios permanente en unidades físicas, Registro de inventario permanente valorizado, Libro de Planillas y sueldos, Libro de retenciones inciso e) y f) del artículo 34 de la Ley del Impuesto a la Renta.

5.4. Acerca de la opinión de organizaciones de base sobre el modelo asociativo y su articulación a la gran empresa que los está llevando al éxito a la CEPROVAJE

En este capítulo presentamos los resultados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los principales actores de la CEPROVAJE: socios, socias, gerente, profesionales de CEDEPAS Norte, Consorcio Raymondi y Backus sobre sus experiencias relevantes relativas a los elementos que están haciendo posible el éxito de la CEPROVAJE.

Para conocer los factores de éxito sobre las organizaciones de base en el modelo asociativo y su articulación a la gran empresa se han realizado las siguientes acciones: Revisión de diferentes documentos de la CEPROVAJE, como línea de base, sistematización de las cooperativas del Valle de Jequetepeque, aplicación de 30 entrevistas y la realización de dos grupo focal a los socios y socias de la CEPROVAJE, así como también las entrevistas al concejo directivo de la CEPROVAJE, del análisis de la información recogida en estas fuentes se desprende que, en términos generales, que los socios y socias opinan sobre el modelo asociativo es una gran ventaja y están de acuerdo que “Las cooperativas son asociaciones de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas,

sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”.

El trabajo de campo realizado en la presente investigación, permitió la recolección de información significativa sobre el impacto que ha tenido la intervención de BACKUS en la vida de las socios/as de la CEPROVAJE.

a. A partir de esta introducción empezamos a realizar los análisis de los actores involucrados a través de las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales los cuales identifican como factor de éxito relacionado al modelo asociativo:

1. **Fidelidad a la CEPROVAJE:** Los entrevistados llegan a un consenso, que la clave del éxito se encuentra en la eficiencia para adaptarse a las exigencias de competitividad del mercado, afrontando contextos cambiantes y muchas veces adversos, pero nunca se tiene que apartar de la CEPROVAJE, porque gracias a la cooperativa han cambiado de vida.

2. **Cultivo de valores en la CEPROVAJE.** Se observa la existencia de un liderazgo reconocido, lo que genera identidad, adhesión, fidelidad y compromiso en los socios y socias de la CEPROVAJE, fomenta la participación en las decisiones y permite dar dirección y orientación cuando se está equivocado. Los directivos mencionan que el liderazgo se ha construido en base a la generación de resultados de la iniciativa de asociatividad para un fin común que fue la venta del MAD.

3. **Procesos dinámicos:** La CEPROVAJE está marcada por procesos dinámicos, participativos y autogestionarios, liderados por productores organizados y sus dirigentes, con el reto y compromiso de conducir los procesos de desarrollo con equidad y con visión de futuro, estos principios lo tienen que tener claro todo los actores de la cooperativa para conseguir el éxito.

4. **Conocimiento de la cooperativa:** Los dirigentes de la CEPROVAJE conocen el manejo de la cooperativa, son líderes, han sido capacitados en temas como liderazgo, resolución de conflictos, han desarrollado habilidades para la administración financiera, contable y de recursos humanos. Muestran una alta capacidad para tomar decisiones consensuadas desde el ámbito local y con amplia participación de sus afiliados, producto de la consolidación de sus redes organizativas, donde se involucran directamente sus bases.

5. **Servicios de calidad:** La CEPROVAJE se preocupa por ofrecer mejores servicios a sus socios y su aspiración es alcanzar mejores condiciones para ellos, sus familias y su comunidad, los asociados ven al MAD como motor su negocio empresarial.

6. **Profesionales con alta capacidad de gestión.** Un factor de éxito de la CEPROVAJE es que cuenta con profesionales altamente calificados en cooperativismo y en el manejo del cultivo y además son de la zona, lo que les permite responder al mercado y competir eficientemente. En nuestros hallazgos, se demuestra que es fundamental la existencia de equipos profesionales con capacidades en los ámbitos de gestión de la CEPROVAJE que conozcan y manejen aspectos técnicos productivos, administrativos de cooperativas.

Según los directivos, sus profesionales manejan aspectos técnicos relacionados al producto: planificación, estandarización de la producción, control de calidad e innovación tecnológica; aspectos comerciales, búsqueda de mercado, gestión de contratos, comparación con otros, retroalimentación a la empresa sobre las nuevas demandas, aspectos administrativos y contables: registros actuales que permiten monitorear los resultados, y analizar las causas de los mismos y tomar decisiones.

Las capacidades de estos equipos profesionales para informar y rendir cuentas a los directivos y asociados y las capacidades de tomar decisiones operativas y reaccionar al mercado, son de vital importancia. La CEPROVAJE para asumir el costo de al menos un gerente y un equipo de gestión, requiere tener cierto volumen de MAD que permita la cobertura de costos. Según CEDEPAS Norte se tuvo subsidio a la gestión en una etapa inicial hasta lograr un volumen atractivo de MAD.

7. **Capacitación:** Un factor de éxito con el que cuenta la CEPROVAJE es que existe una formación permanente de capacidades de sus asociados. Uno de los logros alcanzados y factor clave por la CEPROVAJE fue la capacitación y formación del recurso humano.

8. **Alianzas:** Uno de los aspectos más interesantes de la CEPROVAJE, ha sido las alianzas que ha podido establecer durante su vida institucional y que hasta ahora los conserva y trabaja con ellos.

Profesional de gestión empresarial Gaudi Uriol ...”La asociatividad genera una mentalidad más abierta, mayor confianza, una visión unificada a más largo plazo, mayor integración, mayor positivismo, más dinamismo entre los socios esto se observa en las asociados de la CEPROVAJE

9. **Negocios inclusivos (NI).** Según el análisis realizado en base a las entrevistas semiestructuradas, la CEPROVAJE es un modelo asociativo de cooperativas con negocios inclusivos. Para sustentar este factor de éxito de la CEPROVAJE, se menciona que los negocios inclusivos han generado alrededor de 10,000 nuevos puestos de trabajo en el país. Este modelo inclusivo le ha permitido a la CEPROVAJE doblar la producción MAD, reducir sus costos, lograr una mayor productividad y afianzarse en el mercado como una empresa sólida y líder, con altas proyecciones de crecimiento a futuro.

Para lograr la verdadera inclusión socioeconómica en el Perú, es necesario fortalecer la integración entre lo urbano y rural, la empresa y los productores agrarios, un ejemplo de ello, es la alianza estratégica realizada entre Backus y los agricultores de Maíz Amarillo Duro, experiencia exitosa y sostenible en el norte del país, en el aspecto económico y social, reconocido y respaldado por los principales actores; así lo asumen y lo respaldan a través de la CEPROVAJE.

Según nuestro análisis, al promover el fortalecimiento de la cadena de MAD se han producido cambios de actitud en la forma de hacer empresa, introduciendo la práctica de negocios inclusivos, rompiendo prejuicios entre los agentes económicos del Valle de Jequetepeque, estableciendo normas y contratos que son respetados por productores y compradores, sirviendo como referentes válidos para otras empresas y organizaciones. Una clara demostración de la confianza lograda entre pequeños productores y empresa es la práctica de negociación con “banda de precios” asumiendo una estrategia ganar – ganar, favorable para la empresa y los productores.

Las entidades financieras en señal de confianza han flexibilizado sus ofertas de crédito y diseñan productos financieros acordes con la realidad del pequeño productor agrario, en base a la seguridad que le confiere la asociatividad, una adecuada organización de la cadena productiva y el respaldo de una empresa socialmente responsable.

10. **Transparencia en la CEPROVAJE:** En nuestros hallazgos se ha encontrado que los socios/as destacan la transparencia de la rendición de cuentas y que esta es garantizada por que la CEPROVAJE. Se cuenta con reglas de juego claras, conocidas y aplicadas por todos los socios/as. Se evidencia que existe una real **limpidez** la conducción de la CEPROVAJE y está triangulada a la existencia de política de información y comunicación por parte de la gerencia y de la directiva, ya que los socios no tienen acceso directamente a toda la información de la CEPROVAJE, los asociados mencionan que están tranquilos y respaldan la transparencia porque también cuentan con auditor externo.

11. **Apoyo de instituciones públicas privadas:** Se evidencia que el modelo asociativo que practica la CEPROVAJE tiene que tener apoyo de las instituciones públicas privadas al inicio, esto se sustenta en el siguiente enunciado: “La pequeña agricultura basada en el minifundio, con limitado acceso a recursos, sin una organización adecuada, tiene serios problemas para la producción y comercialización, su poder de negociación es sumamente débil, quedando expuesta a la usura y precios impuestos por los comerciantes intermediarios, por tanto, necesita de modelos asociativos para afrontar esta situación”.

En el Valle de Jequetepeque hubo antecedentes de empresas que promovieron cultivos aparentemente rentables con alta demanda, generando expectativas en los productores, quienes quedaron afectados al ver que estas no llegaron a cumplir con las promesas de compra o los precios acordados, generando temor, duda y desconfianza, entre los productores. Superar esta realidad y recuperar la confianza con una propuesta inclusiva, era el desafío al iniciar esta experiencia.

En el proceso de implementación de la CEPROVAJE, CEDEPAS Norte como agente de desarrollo, tuvo que ir adecuando sus sistemas de gestión a la relación y demandas de un aliado empresarial, que lo invita a participar en una experiencia de desarrollo con enfoque de negocio inclusivo, en la que se articulan pequeños productores con una empresa. Según los entrevistados se ha realizado el siguiente análisis:

Adaptación:

CEDEPAS Norte ha diseñado su intervención de acuerdo a las necesidades de la CEPROVAJE; **De impacto:** CEDEPAS Norte ha buscado generar resultados en el corto plazo (aprendizaje inmediato); **Sostenible en el tiempo:** Coordinar la definición de una visión común de negocio y el consenso sobre estrategias de mejoramiento,

para que la intervención con la CEPROVAJE sea sostenible **Alineado con la estrategia de la empresa privada:** Contribuye a la estrategia de Desarrollo Sostenible de la empresa y toma en cuenta los objetivos comerciales.

Socio de la CEPROVAJE Odiaga Fernández Carlos... "El apoyo que ha brindado CEDEPAS Norte ha sido fundamental ya que fue la institución quien nos han formado, nos han enseñado a obtener un producto de calidad, CEDEPAS Norte nos ha organizado, para realizar las ventas en conjunto"

Ventas en conjunto: Según nuestro análisis podemos mencionar los trabajos que realiza la CEPROVAJE hemos encontrado que las ventas en conjunto son un factor de éxito de la CEPROVAJE, cuando los socios/as se articulan a la empresa privada. Estas ventas consisten en reunir la producción en un solo punto de acopio para alcanzar un mayor volumen de producción, de este modo, se eliminan los acopiadores e intermediarios y se reúnen las condiciones de cantidad establecidas como requisito por los compradores. Este tipo de forma de venta beneficia a los productores y a los compradores al reducir los costos de transacción que implican los intermediarios. Los precios obtenidos representan mayores ingresos para los productores, quienes de forma independiente hubiesen logrado un precio mucho menor.

Socio de la CEPROVAJE Terrones Huaccha Regulo: "Los socios y socias se preocupan mucho por la producción de un buen producto, entienden que ya no es sólo de ellos su producción si no es una producción de la cooperativa y que se vende en representación de todos, por eso se trabaja en la eficiencia y calidad del MAD"

De acuerdo a lo analizado por la CEPROVAJE, se ostentarán economías de escala al comprar semillas, abonos y tener acceso a un financiamiento con interés competitivos para los agricultores, de la misma manera contar con el alquiler de herramientas y maquinaria donde todos los socios lo utilicen, que por su propia cuenta no hubieran podido comprarlos. Lo mencionado es el sentir de los asociados entrevistados; realizar las compras en conjunto de acuerdo a lo planificado por la organización, con lo cual se asegura calidad de insumos y una producción homogénea, además se obtienen descuentos en el precio, esto se ha podido lograr según manifiestan los actores gracias a las siguientes hallazgos:

Vicepresidente de la CEPROVAJE Núñez Cabanillas Telmo: ...”La compra de insumos en conjunto a bajos precios y la venta del producto a precios estándares han permitido a los productores aumentar sus ganancias, esto gracias a que existe la identificación de los socios con CEPROVAJE, sin embargo existe cierto grado de desconfianza en un sector de productores, esto debido a las experiencias de fracaso en años anteriores, para esto debemos generar un nivel de confianza de CEPROVAJE con los socios”...



ABREVIATURAS:

ACI - Américas- Alianza Cooperativa Internacional para las Américas

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas

CEDEPAS Norte – Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte

CEPROVAJE - Central de Productores Organizados del Valle de Jequetepeque

EP: Empresa Privada

INIA: Instituto Nacional de Investigación Agraria

MAD – Maíz Amarillo Duro

MINAG: Ministerio de Agricultura

MIP: Manejo integrado de plagas

NI – Negocio Inclusivos

OIT - Organización Internacional del Trabajo

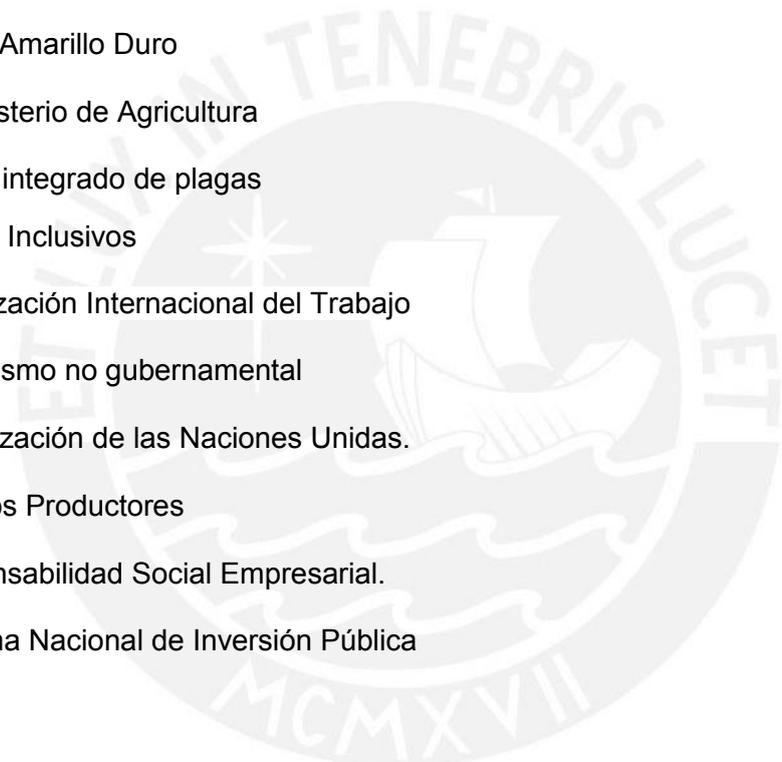
ONG: Organismo no gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PP: Pequeños Productores

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La experiencia ha generado múltiples impactos en el Valle de Jequetepeque al involucrar en el proceso a diferentes actores económicos, públicos y privados, gobiernos locales, sectores, empresas de servicios financieros, proveedoras de insumos, servicios de logística, etc.; elementos que responden a un enfoque territorial con fuerte fortalecimiento institucional ; lo que muestra el impacto que puede alcanzar una organización de productores liderando el desarrollo de una cadena productiva que llega a ser asumida como línea estratégica para el territorio, influyendo en el desarrollo económico local.
2. Según nuestro análisis encontrado, se tiene un mercado asegurado y un modelo de articulación y desarrollo de la cadena productiva diseñado por Backus e implementado por CEDEPAS Norte, con el enfoque de negocio inclusivo basado en una alianza estratégica entre pequeños productores organizados, una empresa con alto sentido de responsabilidad social y de entidades que brinden servicios de asesoría con alta calidad a los pequeños productores, los que en la actualidad son factores que están llevando al éxito a la CEPROVAJE.
3. Una variable de éxito de la CEPROVAJE es la asociatividad con sus compradores (Backus), los cuales transmiten a la cooperativa valiosa información de mercado. Existe una comunicación muy fluida tanto por parte de la CEPROVAJE con la empresa privada, en el tema de mercados, lo cual hace que los socios estén enterados de producción, rendimiento, precio, etc. del MAD.
4. Un factor de éxito con el que cuenta la CEPROVAJE es que existe una formación permanente de capacidades de sus asociados. La capacitación y formación del recurso humano ha sido clave en los logros alcanzados por la CEPROVAJE.

5. Uno de los aspectos más valiosos para la CEPROVAJE, han sido las alianzas que han podido establecer durante su vida institucional y que hasta ahora las conservan.
6. Una clara demostración de la confianza lograda entre pequeños productores y empresa es la práctica de negociación con “banda de precios” asumiendo una estrategia ganar – ganar, favorable para la empresa y los productores. Las entidades financieras en señal de confianza han flexibilizado sus ofertas de crédito y diseñan productos financieros acordes con la realidad del pequeño productor agrario, en base a la seguridad que le confiere la asociatividad.
7. Se llega a la conclusión de que trabajar con un contrato de compra- venta y un mercado seguro, no sólo dinamiza la cadena hacia atrás, sino también todo el mercado de servicios como: el mercado financiero, de capacitación y asistencia técnica, de transportes, tecnológico.
8. La experiencia sistematizada en donde interviene la empresa privada y la cooperativa CEPROVAJE, muestra experiencias de éxito satisfactorios, pues ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de la organización de productores, en sus elementos técnicos productivos, organizacionales, y empresariales. Y esto gracias a las alianzas entre los pequeños productores y la empresa privada.
9. La CEPROVAJE es sostenible debido a que ha definido adecuadamente su rol; brinda a sus asociados los servicios que necesitan con mayor calidad y a menor costo, ha logrado contar con recursos financieros para su operatividad; y desarrollar una visión estratégica, proyectándose a nuevas líneas de negocio y la búsqueda de nuevos mercados.
10. La cadena productiva de MAD adecuadamente organizada y bajo un modelo de inclusión social y sostenibilidad, que funciona eficientemente, como es el caso de la experiencia con Backus, tiene la capacidad de dinamizar la economía del territorio, involucrando la participación activa de diferentes agentes económicos y sectores públicos y privados.
11. Incidencia en el precio del producto en el mercado local. Aun cuando hemos visto que las oscilaciones del precio internacional y las importaciones influyen en relación directa el precio en chacra del MAD, constatamos que durante la

sistematización, la negociación de precios entre los productores organizados y la empresa Backus termina estableciendo precios al productor por encima de los precios de mercado local (en el Valle), esto condiciona a los otros demandantes (avícolas) quienes deben incrementar sus precios, favoreciendo a los demás productores del valle que no participan de la CEPROVAJE ni están vinculados con Backus esto gracias a que han desarrollado un producto diferenciado.

- 12.** Se ha identificado avances en la adecuación e implementación de una propuesta tecnológica para el cultivo de MAD, que ha permitido un incremento importante en la producción y productividad, sin embargo se requiere afinar y reducir los costos para alcanzar los ratios internacionales de productividad y eficiencia en costos (Costos internacionales).
- 13.** La pequeña agricultura bajo un modelo asociativo y con el respaldo de la gran empresa (tipo Backus) como agente clave que brinda sostenibilidad a la cadena productiva, inspira confianza a las entidades financieras, pues reduce significativamente el riesgo y la convierte en sujeto de crédito.
- 14.** Para lograr los factores de éxito es indispensable identificar a las empresas privadas y públicas que tengan experiencia en una determinada cadena productiva, teniendo en cuenta su capacidad técnica y empresarial y que haya trabajado con población vulnerable, Este factor es clave para el éxito de un trabajo, cuyo objetivo es justamente trabajar con pequeños productores.
- 15.** La CEPROVAJE como organización líder de los productores, ha desarrollado y fortalecido en sus capacidades, asumiendo gradualmente nuevos roles y competencias, alcanzando economía de escala, favoreciendo a los pequeños productores en la negociación y brindando servicios específicos a menor costo.
- 16.** Las entidades financieras en señal de confianza han flexibilizado sus ofertas de crédito y diseñan productos financieros acordes con la realidad del pequeño productor agrario, en base a la seguridad que le confiere la asociatividad, una adecuada organización de la cadena productiva y el respaldo de una empresa socialmente responsable.

17. La CEPROVAJE al ser una cooperativa de servicios múltiples, le ha permitido otorgar una mayor capacidad de participación y beneficios a sus asociados, así como una mayor capacidad de respuesta frente a temas tributarios.
18. 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.
19. Los organismos multilaterales como BID, USAID y Banco Mundial apoyan proyectos de las organizaciones de pequeños productores que trabajen por el fortalecimiento de la democracia, sostenibilidad ambiental, la seguridad alimentaria y el acceso a mercados, entre otras prioridades. Si la CEPROVAJE fortalece sus competencias en el nivel directivo y técnico, podría tener propuestas específicas para acceder a estos fondos que se pueden emplear en fortalecer sus capacidades productivas en el cultivo o los dos cultivos de su especialización.
20. Es reciente, pero se incrementa el interés en los alcaldes por adquirir capacidades para cumplir con el rol que la sociedad espera de las municipalidades (gerencia, planificación), así como impulsar planes y proyectos con visión empresarial. La CEPROVAJE podría articularse a esta tendencia mediante convenios de trabajo conjunto y con propuestas productivas específicas.



RECOMENDACIONES

1. Para tener éxito, las empresas asociativas no sólo deben ser competitivas sino que, además, han de mantener las características propias de su naturaleza, es decir, ser un negocio que gestionan sus propios asociados, que sigue el impulso de sus usuarios y cuya propiedad se comparte democráticamente. Para las cooperativas, el éxito no es solo el logro de una alta rentabilidad de la empresa, sino también la mejora de la calidad de vida y de la situación económica de sus socios/as.
2. Recomendamos que se deberían aplicar los factores de éxito de la CEPROVAJE a otras experiencias de empresas asociativas según sus necesidades.
3. Con base a nuestro estudio, las empresas asociativas, y las cooperativas en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual de nuestro país. El éxito de las mismas dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.
4. Se pone de manifiesto cómo la formación constituye una herramienta clave para que las cooperativas afronten con éxito las cada vez mayores presiones competitivas a las que se ven sometidas y que exigen una mayor capacidad de adaptación e innovación por parte de las mismas, se debería utilizar algunas herramientas de gestión que la CEPROVAJE aplica con sus asociados.
5. Si las empresas asociativas (cooperativas agrarias) quieren llegar a tener éxito como lo está teniendo la CEPROVAJE deben poseer activos tecnológicos que les permita llevar a cabo todo el proceso productivo, así como incorporar cambios técnicos en los mismos, que permitan, ganar en cuanto a productividad, introduciendo elementos diferenciadores respecto la competencia.

6. Se recomienda que las empresas asociativas (cooperativas agrarias) deben tener en su plan estratégico las economías de escala, necesarias para afrontar las consecuencias que se derivan de la supresión de las fronteras comerciales, lo cual obliga a las cooperativas, a aumentar el tamaño para poder sobrevivir en un mercado de mayor dimensión, abierto a toda clase de competencia.
7. Se recomienda que se debe incentivar a la creación de empresas asociativas con el apoyo de las empresas privadas que requieran productos específicos tal y cual lo hace Backus con la CEPROVAJE.
8. Se recomienda que La Ley N° 29230, llamada “Ley de Obras por Impuestos”, también debería tener cobertura para que las empresas privadas trabajen con los pequeñas empresas asociativas como la CEPROVAJE.
9. Se recomienda que más empresas- tipo Backus- se animen a incorporar este tipo de iniciativas de desarrollo agrícola o de su cadena de valor, porque es importante que esto se dé para el caso específico de nuestro país, ya que existen pocas iniciativas de inclusión social.
10. Se recomienda que los programas sociales actuales del Estado, deberían aplicar la experiencia exitosa de la CEPROVAJE, ya que es una experiencia que ayuda a mejorar la calidad de vida en las zonas rurales.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI – Américas
2008 *Seminario sobre Desarrollo Cooperativo y Juventud: “Oportunidades para el Empalme Generacional”. Reunión Regional del Consejo Consultivo.* Asunción, Paraguay.
- ALIANZAS DE APRENDIZAJE - Ruralter
“2007 Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales en el Perú.
Consulta: 20 de marzo de 2015.
[https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89218/Factores de exito EAR Peru.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89218/Factores_de_exito_EAR_Peru.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- ALIANZAS DE APRENDIZAJE - Ruralter
2007 “Mecanismos de Articulación de Pequeños Productores Rurales con Empresas Privadas en el Perú”. Consulta: 20 de marzo de 2015.
<https://core.ac.uk/download/pdf/132698032.pdf>
- AMÉZAGA, Carola y otros
2013 *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la Gestión Asociativa.* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San Salvador: IICA, 2013. p. 18.
- BELTRÁN, Emilio
2001 *La agricultura de grupo: las Sociedades Agrarias de Transformación. El Derecho Agrario: Modernización y Desarrollo Rural,* Universidad de Cantabria, Parlamento de Cantabria, Edit. Tirant lo Blanch, Valencia España, pp.120-200.
- BERNET, T. & THIELE, G. (eds.).
2002. *Conceptos, pautas y herramientas: enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación.* Lima: CIP.
- COAJE – Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle de Jequetepeque
2011 Plan De Diversificación Y Competitividad Productiva Del Valle de Jequetepeque. Consulta: 20 de marzo del 2015.
<https://coaje.wordpress.com/2011/12/20/diagnostico-del-valle-jequetepeque-agosto-2011/>
- CAMPO, Alberto
2007 Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú. Alianza de aprendizaje. *Perú-Plataforma regional Andina.* Magdalena del Mar Lima-Perú. pp. 43-68.
- CAMPOS, Héctor y CAMPOS Augusto
2009 Cooperativismo: el ave fénix jurídico. ¿Podrá resurgir de las cenizas?
Consulta: 14 de noviembre del 2014
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17350>
- CASARES, D; SILICEO, A.
1997 Instituto de Liderazgo. *Manual de liderazgo.* México. p. 34

- CARAVEDO, Baltazar.
1999 *Perú: empresas responsables*. Lima: Ediciones SASE – Perú 2021, p. 26.
- CARAVEDO, Baltazar
2000 *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación
- CHOQUEHUANCA, Walter
2008 Monografías. Cooperativismo, economía social y políticas públicas en el Perú, p. 1-2. Consulta: 3 de abril del 2015.
<https://www.monografias.com/trabajos74/cooperativismo-economia-social-politicas-publicas/cooperativismo-economia-social-politicas-publicas.shtml#top>
- COOP – Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional
2015 Principios y Valores Cooperativos. Consulta: 30 de marzo de 2015
<https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- CRISTÓBAL, Fransi, MONTEGUT Yolanda y MARIMON Frederic
2007 La gestión de las cooperativas agrarias: Tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Catalunya. Consulta: 20 de noviembre de 2013.
http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5908_Fransi_et_al.pdf
- DÍAZ, Laura y otros.
2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. 16 de abril de 2013.
<http://riem.facmed.unam.mx/node/47#arriba>
- ESSER, Klaus
1996 *Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política*. De Revista de la CEPAL No. 59, Agosto. Consulta: 10 de junio de 2015. <http://www.eclac.cl/español/RevistaCepal/vr59/compet59.html>
- FAO
2008 *Summary Analysis of Relevant Codes, Guidelines, and Standards Related to Good Agricultural Practice*. Background paper for the FAO Expert consultation on GAP. Roma. p.3.
- FERRER, Jesús
2010 Conceptos básicos de metodologías de la investigación; tipo de muestreos. Consulta: 23 de marzo de 2015.
<http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>
- FONTENLA, Eduardo
2012 Las Cooperativas y las Mutuales en la República Argentina. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. (INAES), 30 de noviembre 2013.
- FUENTES, César, y otros.
2009 Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca. Lima-Perú Universidad ESAN, Serie Gerencia Global 11. 2009. p.18.

- GERTLER, Michael
2001 *Rural cooperatives and sustainable development*. Centro para el estudio de las cooperativas. Universidad de Saskatchewan Canadá.
- GÓMEZ, José; Ernesto CASQUET y Ignacio ATANCE
2013 Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa. Consulta 30 de noviembre 2013.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572010000100005
- HERRERA, Claudia, ORJUELA Tatiana y PALOMINO Adriana
2014 Factores de éxito de la cooperativa de empleados de Cafam Ltda. Coopcafam de Bogotá. Tesis para optar al Título de Administrador de Empresas. Consulta: 8 de Abril 2015.
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21879/T11.14%20H433f.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KLIKSBERG, Bernardo
2001 *Capital social y culturas: claves olvidadas del desarrollo*. En James Brumm et al.
- KOTLER (Kellogg School of Management, USA)
2008 *Kotler, P. Responsabilidad social en las Américas*. Caracas: FONCIED.
- LACKI, Polan.
2006 *Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor*. Santiago de Chile FAO
- MÁRQUEZ, Patricia, Ezequiel, REFICCO y Gabriel, Antonio, BERGER VIVES.
2008 “¿Es nuestra responsabilidad?”. *Responsabilidad Social Empresarial. América Latina*, Abril de 2008, Harvard Business Review.
- MARTÍNEZ, Daniel
1989 *El agro costeño: empresas asociativas, realidad y desafíos*. Lima: CEDEP. pp. 37-86.
- MOGROVEJO, Rodrigo.
2012 Vanhuynegem, Philippe & Vásquez, Miguel, *Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo*. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, pp. 91-104.
- MONTEGUT, Salla Yolanda.
2006 *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas. Tesis doctoral*, Departament d'Administració d'Empreses i Gestió Econòmica dels Recursos Naturals. Facultat de Dret i Economia. Universitat de Lleida. p.9.
- NUSSBAUM, Martha
1998 *La ética del desarrollo desde el enfoque de las capacidades. En defensa de los valores universales*. Chicago: Universidad de Chicago.
- ORTIZ DE ZEVALLOS, Felipe

- 1998 *La era global: economía, empresa y Estado*. Lima. Editorial Universidad del Pacífico.
- ORTÍZ, Humberto
2014 *Economía social y solidaria retos y desafíos en Perú* [diapositiva]
Consulta: 3 de abril del 2015.
<http://www.cacsantarosa.org/web/121728f/humberto-ortiz.pptx>
- OIT - Organización Internacional del Trabajo
2002 *Recomendación 193 sobre la promoción de las cooperativas*.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo
2008. *Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles*:
Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. Consulta: 12 de julio de 2015.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_114235.pdf
- OIT – Organización Internacional del Trabajo
2004 *Materiales y técnicas para la formación en gestión de cooperativas - MATCOM. Programa Regional de Empleo Sostenible-Fase II (PRES II)*.
Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe: Bolivia, Perú, Honduras y Nicaragua.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo
2009 *Manual de Elaboración de Proyectos para apoyar el desarrollo de Cooperativas y otras formas de autoayuda*. Oficina de la OIT de los Países Andinos.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo
2012 *Programa de formación en gestión cooperativa: “Cómo gestionar su Cooperativa Agrícola”*. Adaptado por la Oficina de la OIT de los Países Andinos en alianza con Ministerio de la Producción y Agriterria.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo
2012 *Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo*. Mogrovejo, Rodrigo; Vanhuynegem, Philippe & Vásquez, Miguel. La Paz, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial)
2003. *Una vía para salir de la pobreza: Desarrollo de la capacidad empresarial de la población rural y de las mujeres (en línea)*. Viena, AT. 33 p.
- OSTERTAG, Carlos
2007 *Mecanismos de articulación de Pequeños productores rurales a Empresas privadas en Colombia*. Consulta: 23 de noviembre de 2013.
<http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/09/articulacion-pequenos-productores-empresa-privada-colombia.pdf>
- PAMELA LÍZ, Fabián JANAMPA
2013 *“Cadena productiva de papas nativas; estrategia de inserción ventajosa de pequeños productores de la Mancomunidad Municipal del Yacus Jauja - Junín a mercados dinámicos”*. Tesis para optar el grado de

Magister en Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

- PNUD
2007 *Practice Note on Capacity Development during Periods of Transition, Grupo de Desarrollo de la Capacidad.* Consulta: 16 de julio de 2015.
<http://www.capacity.undp.org/index.cfm?module=Library&page=ocument&DocumentID=6525>
- PORTER, M.
1990 *The Competitive Advantage of Nations.* The Macmillan Press Ltd. London.
- PRODUCE – Ministerio de la Producción
2011 *Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011 – 2021.* Lima: PRODUCE
- Puentes, Raquel
2004 Tesis doctorales de economía. Las Cooperativas de Segundo Grado como forma de Integración: Especial referencia al efecto impositivo. Consultado: 18 de noviembre del 2013
<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2008/rpp/PROBLEMATICA%20DE%20LAS%20SOCIEDADES%20COOPERATIVAS%20A%20GRARIAS.htm>
- RIVERA, A. ROJAS, L; RAMIREZ, F; ÁLVAREZ, T.
2005 *La comunicación como herramienta de gestión organizacional.* Negotium 1(2): pp. 32-48.
- ROMERO, Roxana.
2007 *Asociativismo agrario. Sociedades agrarias especiales y otras asociaciones,* tesis de la maestría en Derecho Fundiario y Empresa Agraria, año 2004-UNNE-Corrientes-Edición Moglia S.R.L.
- TORRES, Carlos
2015 Posted by Torres y Torres Lara abogados el acto cooperativo en la legislación peruana. Noviembre 30, 2016
- TOVAR, María Teresa
2015 Métodos y técnicas de investigación en Gerencia Social; Capitulo 2 Implementando el trabajo de campo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- SALAMANCA, Ana
2013 El diseño en la investigación cualitativa. Características del diseño en investigación cualitativa. Consulta: 20 de noviembre del 2013.
<http://wbulege.blogspot.com/2013/05/el-diseno-en-la-investigacion.html?showComment=1369359795277#c2784816132471722219>
- SEN, Amartya
2000 *The Social Exclusion: Concept, Application, and Scrutiny Social Development Papers N°1.* Office of Environment and Social Development Asian Development Bank.
- SEN, Amartya

- 2001 *Desarrollo y libertad*. Tercera edición. Bogotá: Planeta.
- SILVA, Alberto
2011 *Sistematización de la experiencia de producción de maíz amarillo duro En el Valle del Jequetepeque*. La Libertad. CEDEPAS Norte, Enero 2008 - Diciembre 2011, pp. 5-43.
- SIMEL, Esim
2014 Sector de Cooperativas de la OIT; Las cooperativas son esenciales para el desarrollo económico. Consulta: 14 de Noviembre del 2013.
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_303815/lang--es/index.htm
- TOVAR SAMANEZ, María Teresa
2011 Maestría en Gerencia Social. Séptimo Ciclo. Material de enseñanza. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP Virtual.
- TRIVELLI, Carolina, Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ.
2009 *El Rol del Capital Social en la pequeña agricultura comercial de los valles de Piura*. En *Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú*. Lima: IEP, p. 75.
- TRIVELLI, C, ESCOBAL, J y REVESZ, B.
2009 *Desarrollo rural en la Sierra: aportes para el debate*, Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Instituto de Estudios Peruano (IEP). Lima, Perú. p. 276.
- VERA, Carolina.
2008 *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Instituto Ethos. La Paz Bolivia: COBORSE - Weinberg SRL.

DOCUMENTOS:

- APOMIPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú).
2010 *Proyecto Estratégico del Red Empresarial de Productores de flores Los Rosales de Mandorani*. Cusco, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación); p. 13.
- CEDEPAS Norte.
2011 *Informe Final del Proyecto "Conformación de redes de pequeños productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad productiva y empresarial en el Valle Jequetepeque*, La Libertad – Perú, p. 55.
- CEDEPAS Norte
2012 *La Central de Productores Organizados del Valle Jequetepeque – CEPROVAJE: Un modelo de asociatividad empresarial en la Costa Norte del Perú*. La Libertad.
- CEDEPAS Norte
2012 *Manual Manejo Técnico del Cultivo de maíz Amarillo Duro*. La Libertad.

- CEDEPAS Norte
2012 Negocios Inclusivos desde la Cooperativa de Servicios Múltiples de Mujeres en el Valle Jequetepeque.
- CEDEPAS Norte
2012 *Proyecto progresando Junto*. La Libertad,. Informe I, p. 45.
- CEDEPAS Norte
2012 *Sistematización de la Asociación de Bananeros Orgánicos*. La Libertad.
- CEDEPAS Norte
2012 *Las Cooperativas de Consumo: Una experiencia de asociatividad en beneficio de hombres y mujeres de bajos recursos en la Costa Norte del Perú*. La Libertad.
- COAJE – Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle Jequetepeque
2011 *Plan de diversificación y competitividad productiva del valle Jequetepeque*. Vol. I. La libertad, p.200.
- CEPROVAJE
2012 *Cooperativa Central de productores del valle Jequetepeque*. La Libertad. www.cedeprovaje.com
- CEPROVAJE
2012 *Proyecto: Mejora de la rentabilidad, ingresos económicos y empleo en el Valle Jequetepeque*, La Libertad. Perú.
- CEPROVAJE
2014 *Informe final del proyecto: “Consolidación de la cadena de maíz amarillo duro del valle Jequetepeque”*. La Libertad.
- CEPROVAJE
2014 Informe anual de venta de Maíz amarrillo duro campaña 2013 – CEPROVAJE, marzo 2014. p.03.
- CEPROVAJE
2013 Memoria institucional de CEDEPAS Norte 2013 - En relación a la CEPROVAJE
- CEPROVAJE
2013 Plan estratégico de la CEPROVAJE 2013 – 2016.
- CEPROVAJE
2012 Plan de negocios de CEPROVAJE de bienes y servicios ofertados 2012
- CEPES - CONVEAGRO
2009 *Impacto del TLC Perú – EE.UU en el Maíz Amarillo Duro*.
- COAJE - Coordinadora Agraria Interinstitucional del Valle Jequetepeque
2011 *Plan de Diversificación y Competitividad Productiva en el Valle Jequetepeque*. Volumen I, La Libertad: Ciudad de Dios, p.111-137.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA
2011 Ley de Reconversión Agropecuaria (Ley Congreso 29736), de junio.

- CONGRESO DE LA REPUBLICA
2007 Ley de Concertación Agraria, Ley 27965 y su modificatoria Ley 29003.
20 de abril.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA
1990 Ley General de Cooperativas. Decreto supremo 074/90-TR. Texto Único
Ordenado de la Ley General de Cooperativas con las modificaciones
dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 Y 592
- DIARIO OFICIAL EL PERUANO
2012 *Ley N° 29972: Promueve la inclusión de los productores agrarias a
través de las cooperativas.* 21 de diciembre.
- DIARIO OFICIAL EL PERUANO
2009 *Ley N° 29683: Precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del Decreto
Legislativo 85, Ley General de Cooperativas.* 13 de mayo.
- DIARIO OFICIAL EL PERUANO
1981 Ley General de Cooperativas. 21 de mayo.
- IPEC, Instituto Peruano de Estudios Cooperativos
1981 *Decreto Legislativo N° 85-1981.* 20 de mayo.
- FAO
2005 *Ostertag y Lasso - CIAT, 2000; Santa Coloma, Suárez y Riveros –AGSF,
documento ocasional FAO.*
- FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)
2011 *Informe final del proyecto: “Conformación de redes de pequeños
productores de maíz amarillo duro para la mejora de su competitividad
productiva y empresarial en el Valle Jequetepeque”.*
- INEI
2012 Perú IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
- Maestría en Gerencia Social
2013 Maestría en Gerencia Social. Perfil del graduado. Conocimientos
20 de noviembre del 2013.

<http://posgrado.pucp.edu.pe/maestria/gerencia-social/perfil-graduado/>
- MINISTERIO DE LA PRODUCCION
2010 Las Cooperativas en el Perú, Estadísticas Económicas y Financieras
PRODUCE. .
- MINISTERIO DE LA PRODUCCION
2005 Plan de Competitividad Productiva, del Vice Ministerio de Industrias del
Ministerio de la Producción.
- MONTEGUT, Yolanda
2006 Tesis doctoral presentada. Análisis de los factores explicativos del éxito
competitivo en las almazaras cooperativas catalanas. 20 de noviembre
del 2017.
<https://docplayer.es/13660862-Analisis-de-los-factores-explicativos-del-exito-competitivo-en-las-almazaras-cooperativas-catalanas.html>

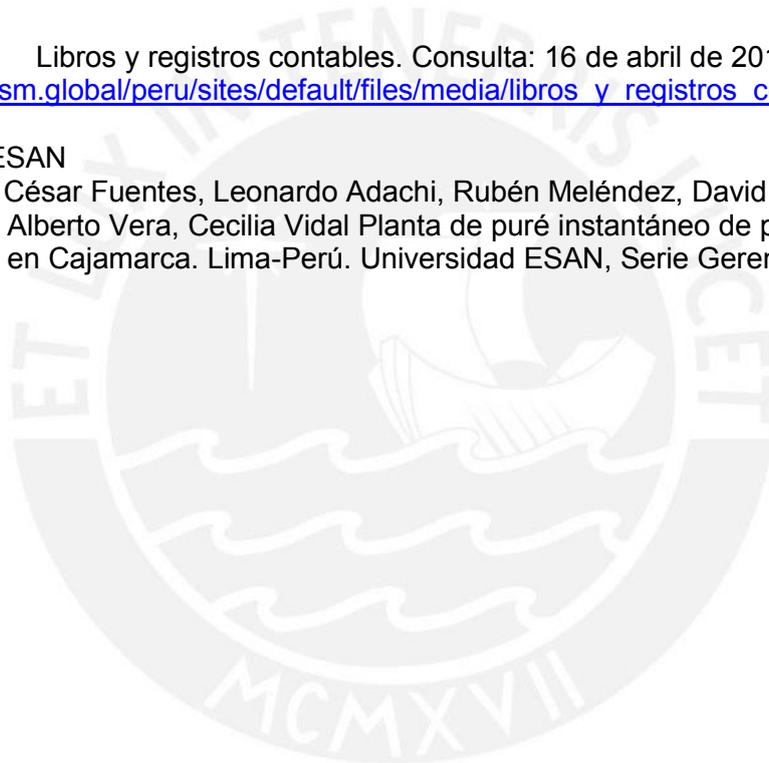
PÉREZ, María y GIL Mónica
2012 Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. Fundación CODESPA. a3Comunicación, Colombia. 2012.
<https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-lecciones-aprendidas-y-orientaciones-en-el-apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza-2012.pdf>

PRESIDENCIA CONSEJO DE MINISTROS
2005 Plan Nacional de Competitividad aprobado por D.S. 057-2005-PCM.

ROXANA S. Sofía RAMOS PAZ
2013 Informe de Consultoría: “Sobre factores de viabilidad del modelo cooperativo en el valle Jequetepeque”.

SUNAT
2015 Libros y registros contables. Consulta: 16 de abril de 2015.
https://www.rsm.global/peru/sites/default/files/media/libros_y_registros_contables.pdf

Universidad ESAN
2009 César Fuentes, Leonardo Adachi, Rubén Meléndez, David Pajares, Luis Alberto Vera, Cecilia Vidal Planta de puré instantáneo de papas nativas en Cajamarca. Lima-Perú. Universidad ESAN, Serie Gerencia Global 11.



ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA CENTRAL DE PRODUCTORES DEL VALLE JEQUETEPEQUE - CEPROVAJE

Fecha	:	_____
Lugar de aplicación de la entrevista	:	_____
Tipo de fuente	:	_____
Sexo	:	_____
Nombre	:	_____
Entrevistador(a)	:	_____

POBLACIÓN A LA QUE SE APLICARÁ: Cooperativa agraria CEPROVAJE (Socios y socias de la CEPROVAJE, Gerente de la CEPROVAJE, Junta directiva de la CEPROVAJE)

INDICADOR 1.: Grado de valoración de los actores involucrados sobre la asociación entre los pequeños productores organizados de MAD y la empresa privada como condición para tener éxito

Pregunta 1.1.- ¿En su opinión, ¿que prevalece; las bondades sobre las debilidades o las debilidades sobre las bondades de la CEPROVAJE?

.....
.....
.....

Pregunta 1.2.- Según su opinión: ¿Es necesario que los pequeños productores organizados de MAD, se unan a la empresa privada para tener éxito? ¿Por qué?

.....
.....
.....

Pregunta 1.3.- Considera usted que la asociación entre pequeños productores y la empresa privada ayudan al logro de los objetivos de la cooperativa.....¿Por qué?

.....
.....
.....

Pregunta 1.4. ¿Por qué cree que la empresa privada Backus se articulan con los pequeños productores de MAD?

.....
.....
.....

Pregunta 1.5. ¿Por qué los socios y socias de la CEPROVAJE se han articulan con la empresa privada, en este caso con Backus?

.....
.....
.....

Pregunta 1.6. ¿Cree que la empresa privada prefiere trabajar con organizaciones de productores y no con productores individuales?

.....
.....

Pregunta 1.7. ¿Ha sido fundamental la intervención de las instituciones (CEDEPAS Norte) de apoyo en el proceso de vinculación de los socios y socias de la CEPROVAJE con Backus?

.....
.....
.....

Pregunta 1.8. ¿Cree usted que contar con un mercado asegurado incentiva fuertemente a los socios y socias hacia la vinculación con Backus?

.....
.....
.....

Pregunta 1.9. ¿La gestión, capacitación, y acompañamiento por parte de la empresa privada ha sido determinante para la conformación y consolidación de la Cooperativa agraria CEPROVAJE?

.....
.....

Pregunta 1.10. ¿Cree usted que la empresa privada ofrece un mercado asegurado a largo plazo, el cual estimula a los socios y socias a unirse a este tipo de alianzas productivas de forma sostenible?

.....
.....
.....

Pregunta 1.11. ¿Cree usted que la participación de la empresa privada en mercados consolidados, en crecimiento y rentables, es el pilar fundamental para la construcción de alianzas verticales o negocios inclusivos exitosos y sostenibles?

.....
.....
.....

Pregunta 1.12 ¿El acompañamiento permanente de la empresa privada Backus favorece la fidelidad de las cooperativas a los contratos?

.....
.....
.....

INDICADOR 2: Tipo de elementos que jugaron un rol importante en el éxito de los pequeños productores organizados de MAD

Pregunta 2.1.- Desde su perspectiva: ¿Qué elementos han jugado un rol importante en el éxito de la organización de pequeños productores de MAD?

.....
.....
.....

Pregunta 2.2.- ¿Cuáles son los elementos motivadores que tienen los socios y socias por pertenecer a la COOPERATIVA?

.....
.....
.....

Pregunta 2.3.- ¿Considera usted que el solo hecho de contar con un mercado “asegurado” estimula y motiva a los socios y socias a vincularse a la alianza, entre la empresa privada y los productores?.

.....
.....
.....

Pregunta 2.4.- ¿Considera que es un elemento importante los contratos (compra – venta) entre la CEPROVAJE y la empresa privada, para facilitan acceso al crédito para capital de trabajo?.....
¿Por qué?

.....
.....
.....

Pregunta 2.5. En su opinión ¿Cuáles son los acontecimientos más importantes, ocurrido en la CEPROVAJE en los últimos 2 años, entre el 2013 y 2014?

.....
.....
.....

Pregunta 2.6. ¿En su opinión y en base a sus conocimientos y vivencias, ¿Cuáles son los cambios de mayor trascendencia que han ocurrido en la CEPROVAJE en los últimos 2 años, entre 2013 – 2014?

.....
.....
.....

INDICADOR 3. Grado de vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores

Pregunta 3.1 ¿Hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial, redundó en una mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores de MAD?

.....
.....
.....

Pregunta 3.2. En qué aspectos de gestión la CEPROVAJE ha recibido capacitación y asesoría?.

.....
.....
.....

Pregunta 3.2 ¿Quién o quienes gestionan la organización con terceros? Y ¿para qué?

.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.3 ¿Qué instituciones se relacionan con la organización?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.4 ¿Qué instituciones están cerca de la organización y que otras alejadas?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.5 ¿En su opinión se han generaron habilidades empresariales con los socios y socias para la gestión y negociación?.

.....
.....
Pregunta 3.6 Según su experiencia: ¿Se cambió la cultura del trabajador dependiente a la del trabajador empresario?.

.....
.....
Pregunta 3.7 ¿La CEPROVAJE han construido alianzas empresariales?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.8. ¿Cómo se vinculan las ventas conjuntas realizadas por la CEPROVAJE, para lograr la eficiencia productiva y el éxito de la organización de productores?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.9. ¿Cómo se vinculan las compras conjuntas de insumos o servicio que la CEPROVAJE brinda a sus asociados/as?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 3.10. ¿Sus planes de negocio con los que cuenta la CEPROVAJE, les ayuda a tener éxito en el manejo de la cooperativa?
.....
.....
.....

INDICADOR 4.: Grado de valoración de los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores

Pregunta 4.1 ¿Qué opina sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores?.

.....
.....
Pregunta 4.2 ¿Cree usted que la propuesta de negocios inclusivos mediante la articulación entre pequeños productores organizados y una gran empresa, con principios de responsabilidad social, funciona y es viable?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.3. ¿En su opinión porque cree que la CEPROVAJE, esta fortalecida y es una organización de éxito?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.4. ¿En qué aspectos cree usted que se basaría la sostenibilidad de la CEPROVAJE?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.5. ¿Cree usted que la CEPROVAJE es una alternativa modelo de cooperativa de servicios que proporcione a los socios y socias mejores condiciones de negociación con los mercados?...¿Por qué?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.6. ¿Cree usted que la pequeña agricultura bajo un modelo asociativo y con el respaldo de la gran empresa (tipo Backus) como agente clave brinda sostenibilidad a la cadena productiva del MAD? ¿Por qué?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.7 ¿Cree usted que la COOPERATIVA inspira confianza a las entidades financieras reduciendo el riesgo y la convierte en sujeto de crédito?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.8. ¿Cree usted que gracias a la capacitación - acompañamiento organizativa, empresarial y técnica existe un adecuado flujo de comunicación entre la empresa privada y la CEPROVAJE? ¿Por qué?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.9. ¿Cree usted que el conocimiento técnico y productivo de los asociados/as incide en el éxito de la cooperativa? ¿Por qué?
.....
.....
.....

.....
.....
Pregunta 4.10. ¿En su opinión, cuál considera que es el principal aporte de la CEPROVAJE en los últimos años?
.....
.....
.....

ANEXO 2

GUIA DE GRUPO FOCAL

A LOS SOCIOS Y SOCIAS DE LA CEPROVAJE

INTRODUCCIÓN/PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes, en nombre de la Ing. Wilder Tello quiero darles las gracias por aceptar nuestra invitación de participar en este grupo focal en donde hablaremos sobre la situación de la CEPROVAJE a quien ustedes pertenecen. Mi nombre es _____, soy el moderador de esta sesión y me gustaría que todos participaran, quiero decirles que están en total libertad de expresar sus opiniones, comentarios y pensamientos.

OBJETIVOS:

Los objetivos de esta reunión son:

- a) **Identificar** los factores que estarían contribuyendo el éxito de la CEPROVAJE a través de la cadena productiva de Maíz Amarillo Duro, analizando la asociatividad, basada en los valores, la confianza, las relaciones mutuas entre sus asociados, así como también en las relaciones formales que coloca su énfasis en la gestión, la eficiencia técnica articulado a una empresa privada; para proponer modelo asociativo creado y aplicables a diversas organizaciones del país
- b). **Identificar** si es necesario que la empresa privada se una a los pequeños productores organizados de MAD, y qué elementos han llevado al éxito de la CEPROVAJE en los últimos 3 años
- c). **Analizar** hasta qué punto el desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial causó una eficiencia productiva llevando al éxito de los pequeños productores de MAD del valle Jequetepeque

METODOLOGÍA:

Vamos a seguir las siguientes reglas para la discusión en grupo:

- Sólo una persona podrá hablar a la vez y pedirá la palabra para hacerlo. Mientras uno habla los demás escuchamos.
- No se criticará el comentario que los demás participantes hagan, ya que todos tienen derecho a tener su propio punto de vista.
- Los comentarios serán concretos, en caso que alguien se tarde mucho se le avisará que tiene que resumir sus ideas.

PRESENTACIÓN:

¿Sería cada uno tan amable de decir su nombre, la actividad que realiza y la institución que representa?

INDICADOR 1.: Grado de valoración de los actores involucrados sobre la asociación entre los pequeños productores organizados de MAD y la empresa privada como condición para tener éxito

- ¿Por qué cree que los pequeños productores organizados de MAD se unen a la empresa privada?.al incluir “para tener éxito” se está adelantando una respuesta
- ¿La gestión, capacitación, y acompañamiento por parte de la empresa privada ha sido determinante para la conformación y consolidación de la Cooperativa agraria CEPROVAJE?

INDICADOR 2.: Tipo de elementos que jugaron un rol importante en el éxito de los pequeños productores organizados de MAD

- ¿Qué elementos han jugado un rol importante en el éxito de la organización de pequeños productores de MAD?
- ¿Qué les motiva a ustedes pertenecer a su cooperativa?

INDICADOR 3. Grado de vinculación del desarrollo de capacidades y herramientas de gestión empresarial a la mayor eficiencia productiva y éxito de la organización de pequeños productores

- ¿Cuáles son sus conocimientos y herramientas de gestión empresarial con las que cuentan, las que les ha llevado al éxito como una organización de pequeños productores?
- En qué aspectos de gestión la CEPROVAJE ha recibido capacitación y asesoría.

INDICADOR 4.: Grado de valoración de los actores involucrados sobre el modelo de asociatividad de los pequeños productores y la articulación a la gran empresa como factores de éxito de la organización de pequeños productores.

- ¿En su opinión porque cree que la CEPROVAJE, está fortalecida y es una organización de éxito?
- ¿En qué aspectos cree usted que se basaría la sostenibilidad de la CEPROVAJE?