

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa
agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio
Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ALVARADO DELGADO, Maggie Joselin Irene
PEÑA ZAMUDIO, Rosita Angela

Asesorados por: Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, mayo de 2020

La tesis

Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revalora la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.

ha sido aprobada por:

Mgtr. María Elena Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Asesor Jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares
[Tercer Jurado]

A Dios, por nunca dejarme sola. A mis padres, Mariza y Carlos, por brindarme su amor y apoyo incondicional en cada uno de mis pasos, pero, especialmente, le dedico este logro a mi madre, por ser una mujer admirable, un ejemplo de fortaleza y lucha, y por demostrarme que nada nos podrá vencer mientras tengamos a Dios de nuestro lado. A Giancarlo, por ser siempre mi soporte en mis momentos más duros. Y finalmente a Rosita, por ser una gran amiga y una excelente compañera de tesis. ¡Lo logré!

Maggie Alvarado

A Dios y a mi familia por su apoyo incondicional, pero en especial, a mis padres y hermana, Niskar, Niki y Oscar, a quienes les debo todo lo que soy. A mi madre por ser mi inspiración y mi ejemplo de lucha y constancia. A Maggie, mi compañera y amiga, que me acompañó gratamente durante todo este proceso. Y, finalmente, a Ángel por ser mi soporte y quien me inspira a ser mejor persona cada día. Gracias a cada uno de ustedes por todo su amor y por creer en mí.

Rosita Peña



En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor Hugo Wiener por su disposición, orientación y compromiso con nuestro tema de tesis y nuestro equipo. De igual forma, agradecemos a Yanet Garay, gerenta general de la organización de estudio, por el tiempo y la buena disposición brindada en nuestro trabajo. Al presidente y a todos los asociados de la cooperativa, por darnos un espacio en sus actividades y poder colaborar con nosotras en este estudio.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Justificación.....	6
3. Preguntas de investigación.....	9
3.1. Pregunta general.....	9
3.2. Preguntas específicas.....	9
4. Objetivos de investigación	10
4.1. Objetivo general.....	10
4.2. Objetivos específicos.....	10
5. Viabilidad y limitaciones	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
1. Asociatividad y capital social.....	12
1.1. Conceptualización.....	12
1.2. Tipos de asociatividad.....	13
1.3. Modelos de asociatividad agraria.....	16
2. Gobernanza.....	16
2.1. Delimitación entre gobernabilidad y gobernanza.....	17
2.2. Conceptualización de la gobernanza	18
2.3. Gobernanza corporativa	20
2.4. Gobernanza cooperativa.....	24
3. Gestión.....	28
3.1. Gestión empresarial.....	28
3.2. Gestión Organizacional.....	34
4. Innovación.....	36
4.1. Definición de innovación	37

4.2. Tipos de innovación	38
4.3. Innovación agrícola	40
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	42
1. Asociatividad en el Perú	42
1.1. Antecedentes sobre la asociatividad rural en el Perú	42
1.2. Beneficios, desafíos y formas de asociatividad en el Perú	43
1.3. Cooperativas	44
2. Gobernanza corporativa en el Perú	49
2.1. Gobernanza de espacios rurales	50
3. Gestión de sociedades cooperativas	51
4. Innovación en la agricultura	52
4.1. Innovación agraria en Huancavelica	53
5. Contextualización del departamento de Huancavelica	56
5.1. Medio Físico y Ecológico	56
5.2. Análisis territorial	57
5.3. Producto Bruto Interno (PBI)	60
5.4. Índices de Pobreza	61
5.5. Analfabetismo e Infraestructura	63
5.6. Productores agropecuarios	64
5.7. Base social	64
6. La papa	66
6.1. Papa en Huancavelica	67
6.2. Papa en Tayacaja	67
6.3. Papa nativa	67
6.4. La revalorización de la papa nativa	68
7. Historia y antecedentes de AGROPIA	70
7.1. Identificación y descripción de actores	72

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
1.Alcance.....	76
2.Enfoque.....	77
3.Estrategia.....	78
4.Diseño.....	79
5.Población y muestra.....	81
6.Levantamiento de información de los actores.....	82
CAPITULO 5: HALLAZGOS.....	84
1.Asociatividad.....	84
2.Gobernanza.....	88
2.1.Gobernanza cooperativa.....	88
3.Gestión asociativa.....	94
3.1.Gestión empresarial.....	94
3.2.Gestión agroempresarial.....	99
3.3.Gestión de producción.....	103
3.4.Gestión Financiera.....	108
3.5.Gestión de Riesgos.....	110
3.6.Gestión Socio-organizativa.....	112
4.Innovación.....	116
4.1.Mercado.....	116
4.2.Ambiente.....	116
4.3.Políticas y marco regulatorio.....	117
4.4.Ciencia y tecnología.....	117
4.5.El papel del gobierno en instituciones en innovación.....	119
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	121
REFERENCIAS.....	126
ANEXO A: Matriz de Consistencia.....	137

ANEXO B: Tipos de comunicación en una organización.....	142
ANEXO C. Formas de poder en el liderazgo.....	143
ANEXO D: Formas asociativas en el Perú	144
ANEXO E: Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa.....	145
ANEXO F: Participantes en los sistemas de innovación en la agricultura.....	146
ANEXO G: Puntos clave para el incremento de la productividad y competitividad en la agricultura.....	147
ANEXO H: Cultivos en la región de Huancavelica por Tm3	148
ANEXO I: Matriz FODA AGROPIA Ltda. 2018.....	149
ANEXO J: Objetivos estratégicos de la cooperativa.....	150
ANEXO K: Estructura de costos de Snack de papa.....	151
ANEXO L: Estructura de costos del Aguaymanto.....	152
ANEXO M: Estructura de costos del Maíz frito	153
ANEXO N: Mapa de las comunidades de AGROPIA	154
ANEXO O: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta	155
ANEXO P: Guías de entrevistas	157
ANEXO Q: Fotos del primer viaje.....	165
ANEXO R: Fotos del segundo viaje	174
ANEXO S: Guía de encuestas.....	177
ANEXO T: Guía del Focus Group del Consejo de Vigilancia.....	181
ANEXO U: Guía del Focus Group para presidentes de AGROPIA	184
ANEXO V: Guía del Focus Group para Consejo de Administración de AGROPIA.....	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones según los enfoques de gobierno corporativo.....	21
Tabla 2: Modelos de gobernanza corporativa	22
Tabla 3: Factores que estimulan la innovación	41
Tabla 4: Ejes de los programas de innovación de la Dirección Regional de Huancavelica.....	54
Tabla 5: Altitud de las comunidades de AGROPIA.....	57
Tabla 6: Huancavelica: superficie cosechada, producción, rendimiento y precio en chacra de cultivos	59
Tabla 7: Tabla de analfabetismo en la provincia de Castrovirreyna, Pazos y Huaribamba	64
Tabla 8: Tabla de distribución de socios por distrito	64
Tabla 9: Distribución de pobreza por distrito con socios de AGROPIA	65
Tabla 10: Participantes Agropia.....	79
Tabla 11: Respuestas de los socios de AGROPIA Ltda sobre la importancia de la cooperativa	87
Tabla 12: Demandas de los socios con respecto al mercado y precios de compra en campo ...	101
Tabla 13: Principales riesgos y puntos críticos de AGROPIA.....	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Enfoques de gobierno corporativo	21
Figura 2: Gobernanza cooperativa en relación con la participación y la gestión	25
Figura 3: Estructura básica de gobernanza cooperativa	27
Figura 4: Etapas del proceso de administración o gestión	30
Figura 5: Cadena de valor de una organización	33
Figura 6: Distribución poblacional por provincias de la región Huancavelica	58
Figura 7: Ingreso promedio mensual por trabajo: 2001-2016	60
Figura 8: PBI per cápita Huancavelica 2010-2016	61
Figura 9: Crecimiento del PBI real trimestral: Huancavelica y Perú	61
Figura 10: Crecimiento económico regional, 2007-2016.....	62
Figura 11: Huancavelica y Perú: Pobreza monetaria, 2004-2016	62
Figura 12: Huancavelica y Perú: Desnutrición crónica infantil 2007-2016	63
Figura 13: Huancavelica y Perú - Educación	63
Figura 14: Rangos de edades de los asociados de AGROPIA	65
Figura 15: Grado de instrucción de los asociados de AGROPIA	66
Figura 16: ¿Con qué frecuencia son convocados ustedes a reuniones en el año?	89
Figura 17: ¿Cómo te informas de las decisiones del consejo de AGROPIA?.....	89
Figura 18: ¿Qué nivel de confianza crees tener con tu gerente?	92
Figura 19: ¿Conoce los objetivos a los que apunta la gerencia de su cooperativa?	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se centra en el estudio de una organización que agrupa a agricultores de nueve (09) comunidades en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna, departamento de Huancavelica, Perú. Esta es la Cooperativa Agraria Asociación de Productores Agropecuarios para la Industria Andina Ltda. (en adelante, AGROPIA), que produce y comercializa productos agroindustriales orgánicos, tales como snacks de aguaymanto deshidratado, maíz frito tipo Cusco y chips de papas nativas (siendo este último su principal producto).

AGROPIA Ltda. es una organización que se inició como un emprendimiento rural formado como asociación hasta convertirse en cooperativa. Este cambio denota un proceso de aprendizaje y afianzamiento a través de la construcción de lazos de cooperación y confianza entre socios y con otras partes interesadas. En su desenvolvimiento, se traslucen ciertos factores que han incidido en este proceso de maduración con diversa intensidad; por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo principal destacar estos factores y su contribución a la Cooperativa Agraria AGROPIA.

La investigación se centró en los factores asociatividad, gobernanza, gestión e innovación. Con el tratamiento de cada uno de ellos, se pudo concluir que, en conjunto, han dado lugar a una estructura consistente, pero no exenta de tensiones entre los desafíos empresariales y la naturaleza social de la organización. Se cuenta con una gestión encaminada y con lineamientos delimitados, un elevado grado de participación e involucramiento por parte de los asociados, y una correcta sucesión en el gobierno de la organización y en el tratamiento de las discrepancias.

INTRODUCCIÓN

La papa, cultivo peruano con una domesticación que data de 8000 años a. C., representa el tercer alimento agrícola más importante del mundo con un gran valor nutricional. Esta es una de las mayores herencias del pasado andino que continúa siendo el principal cultivo para un gran número de familias agricultoras. Las técnicas, las herramientas, el material genético, entre otros aspectos, fueron cambiando con el tiempo, lo que ha contribuido a elevar los rendimientos, pero sin perder el conjunto de prácticas que son parte de la cultura andina.

La mayor evidencia de esto es la papa nativa (con propiedades, cualidades y diversidad particulares) que ha venido siendo revalorizada en los últimos años. El consumidor le presta ahora mayor interés por su potencial gastronómico, nutritivo y variedad. En ese contexto, se han desarrollado proyectos que vienen impulsando dicho potencial a partir de su conservación, posicionamiento y articulación comercial.

La creciente aceptación de la papa nativa en nuevos mercados ha repercutido en mejores precios e ingresos para los pequeños agricultores, lo cual supone una generación de oportunidades para abrirles nuevos horizontes. Debe reconocerse que aún existen desafíos tecnológicos, climáticos y de mercado, los cuales ponen en riesgo su futuro abastecimiento y conservación.

Estos pequeños agricultores han buscado formas de insertarse en el mercado y enfrentar los riesgos emergentes a través de la conformación de modelos tales como asociaciones y cooperativas. En ese sentido, en el marco de proyectos concebidos para conservar y articular la papa nativa, nacieron estas organizaciones, innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales que, de forma conjunta, contribuyen al desarrollo de sistemas productivos integrados que favorecen la participación activa del pequeño productor en el mercado. De este modo, la papa nativa mantiene una relación interdependiente con los diferentes actores involucrados en su proceso productivo y comercial, lo cual se traslada hasta ser parte de su identidad cultural.

En esa línea, cabe destacar que la asociatividad, la gobernanza, la gestión y la innovación para las cooperativas son factores que, de encontrarse debidamente alineados y articulados, incidirán en el óptimo desenvolvimiento de dicha organización y, a su vez, contribuirán con los esfuerzos de los agricultores para insertarse en el mercado de manera competitiva, lo cual mejorará su calidad de vida y la de sus comunidades.

En la presente investigación, de manera específica, se destacan dichos factores (asociatividad, gobernanza, gestión e innovación) de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. en el marco de revalorización de la papa nativa.

El objetivo principal es el de destacar dichos factores y su incidencia en la cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en el departamento de Huancavelica. Para desarrollar esto, la presente investigación se ha dividido en seis capítulos.

El primer capítulo detalla el problema de investigación y enfatiza el desarrollo de formas asociativas que permiten el desarrollo económico y social de las comunidades.

El segundo, el sustento teórico para describir la asociatividad, gobernanza, gestión e innovación en las cooperativas.

El tercero, el marco contextual en el que se desarrolla una mirada general del desenvolvimiento de las cooperativas agrarias en el Perú, la contextualización del departamento de Huancavelica, el desarrollo de la papa y la papa nativa, finalizando con los antecedentes de AGROPIA.

El cuarto, la metodología de investigación, el enfoque, sus técnicas y la estrategia empleada para llevar a cabo el trabajo de campo con los involucrados externos e internos de la organización.

El quinto, los hallazgos de cada uno de los factores antes mencionados, que se obtuvieron a través de entrevistas, focus groups, encuestas e información relevante recopilada, los cuales han sido evaluados en base al marco teórico.

Finalmente, el último presenta las conclusiones de la presente investigación, las cuales consideran los factores de asociatividad, gobernanza, gestión e innovación y su incidencia en la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.

Debe mencionarse que, con posterioridad al establecimiento de los hallazgos de la presente investigación, la gerencia general nos informó sobre su salida de AGROPIA. Como se advierte en el texto, el trabajo de campo realizado permitió advertir el aumento de las discrepancias entre la estructura asociativa y su parte empresarial, lo que confirma la tensión y aún débil articulación entre la gobernanza y la gestión de la cooperativa.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente sección se presentarán el problema de investigación, la justificación, las preguntas y objetivos de investigación y la viabilidad del presente estudio.

1. Problema de investigación

La agricultura ha tenido un papel muy importante en el desarrollo de las economías, pues constituye uno de los medios más trascendentales para buscar mecanismos que puedan combatir la pobreza extrema, impulsar la prosperidad conjunta y alimentar a una población que se espera que llegue a 9700 millones de habitantes para el año 2050 (Banco mundial [BM], 2019a).

El dinamismo y la complejidad que implica el desarrollo de la agricultura, no obstante, presentan resultados heterogéneos en los niveles de producción, innovación, tecnológica y productividad. Por ende, se pueden encontrar casos de éxito, pero también de estancamiento y deterioro económico, político y social. Por ello, la agricultura mantiene un rol económico y social complejo en el desarrollo de distintos países (Barrantes et al., 2013).

En América Latina, la agricultura cumple un rol importante para las familias, ya que genera empleo a, aproximadamente, 100 millones de personas. Sin embargo, este segmento suele ser caracterizado como potencialmente vulnerable y de escasa productividad en el proceso de globalización al que se enfrenta América Latina, pues, en las últimas décadas, las políticas y programas sectoriales enfocados en este sector, no han tomado en cuenta la heterogeneidad y diferenciación que existe dentro de este sector poblacional y productivo (Soto, Rodríguez & Falconi, 2007).

El Perú posee un gran potencial, pues es uno de los doce países que cuentan con una rica diversidad biológica en el mundo y con una gran variedad de ecosistemas y especies. Además, es una de las regiones que da origen a abundantes recursos genéticos que contribuyen con la alimentación mundial (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015). En los últimos años, se ha registrado que la agricultura tiene la capacidad de generar no solo empleo para el sector agropecuario, sino también para otras ramas de la economía (Eguren & Pintado, 2015). A pesar de estos aspectos positivos, existen muchos retos y desafíos por superar, entre ellos, la falta de financiamiento para los pequeños productores, la aún baja productividad promedio por hectárea, las deficientes condiciones laborales, la débil articulación a los mercados, entre otros. Estos desafíos propician que los agricultores enfrenten dificultades en la producción y en la comercialización; asimismo, generan una posición débil de negociación frente a proveedores de insumos, habilitadores, comerciantes y procesadores (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2001).

Es por todos los desafíos antes expuestos que muchos de los productores nacionales han decidido enfrentar esta situación con la asociatividad agrícola. Esta es entendida como la acción de cooperación entre agricultores pequeños y medianos unidos por voluntad propia para enfrentar la competitividad y lograr así un objetivo en común. Las principales formas de organización colectiva son asociaciones, comités, cadenas productivas, consorcios o cooperativas de productores (Cabrera, s.f). A nivel nacional, el 22.9% de productores pertenecen a alguna forma asociativa, donde la región Sierra es la más representativa, ya que concentra el 50% de asociaciones (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012). Estas han permitido dotar de competitividad a los agricultores en su producción y comercialización.

En relación con ello, una de las formas más maduras son las cooperativas agrarias, las cuales son organizaciones con un doble carácter: por un lado, son asociaciones de personas que se unen para satisfacer y promover intereses, aspiraciones y necesidades en común; y, por otra parte, son empresas con principios y valores que trabajan para sus socios a través de las necesidades e intereses de sus clientes y la comunidad en general (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014). La relevancia de las cooperativas agrarias en el Perú no solo radica en que son un vehículo para la mejora de la economía de sus asociados y sus familias gracias a la conexión que ofrecen con mercados más sofisticados, sino que también influyen positivamente en el bienestar económico y social de sus comunidades (MINCETUR, 2013).

Respecto de las cooperativas agrarias, cabe señalar que en el Perú existen cooperativas por producto, entre ellas, las de la papa, las cuales presentan limitaciones para su desarrollo económico, lo cual se debe principalmente a la débil articulación entre la innovación y el desarrollo comercial del tubérculo en los últimos años por parte de los distintos actores, tanto a nivel de Estado como de los productores y consumidores (Ordinola, Bernet & Manrique 2008 citados en Instituto de Estudios Peruanos [IEP] 2013). Esto se debe a que no se había encontrado la manera adecuada para conectar a la papa con nichos de mercado, como ha ocurrido con otros productos. En ese sentido, no se había prestado atención a la necesidad de mostrar la papa en otras formas ni se le había dado valor agregado. Este hecho restaba competitividad a la papa y no favorecía el desarrollo de un mercado idóneo para estas asociaciones agrícolas (Ordinola et al., 2008 citados en IEP 2013).

Cabe destacar que, según el INEI¹ (2017a), uno de los cultivos más producidos por los pequeños y medianos productores es la papa, la cual abarcó el 34.6% del total de unidades agropecuarias al 2017. Un período crítico para este tubérculo fue a finales de los años 90, cuando el consumo se redujo drásticamente e, incluso, llegó a su nivel más bajo con 32 kilos de papa per

¹ INEI. Órgano rector de los Sistemas Nacionales de Estadística e Informática en el Perú.

cápita (Ordinola et al., 2008 citados en IEP 2013). Según el informe de Proexpansión (2011), este decrecimiento se dio tanto por la migración y el cambio en los gustos y preferencias de los peruanos como por la mayor presencia del arroz y el trigo en la dieta diaria del consumidor (Proexpansión, 2011). Otro aspecto crítico fue la baja productividad que tenían los agricultores debido a múltiples factores, tales como la baja calidad de las semillas empleadas, el inadecuado tratamiento brindado a sus cultivos, las plagas (como la ranca) y excesos de lluvias, que impactaron en el rendimiento por hectárea de sus cultivos (Zúñiga et al., 2010). Estos aspectos tuvieron un impacto negativo en los niveles de ingresos de los agricultores de papas, pues, debido a la baja productividad y al mercado con cambios, específicamente con preferencias por el arroz, se desplazó el consumo de la papa.

A partir de estos hechos, los proyectos y trabajos de investigación se enfocaron en buscar oportunidades de mercado con miras a aprovechar la diversidad de papas nativas y el desarrollo de nuevos productos con un aspecto diferenciador: comercio justo y orgánico (Zúñiga et al., 2010). Con los esfuerzos de organizaciones no gubernamentales -como el Centro de Desarrollo Integral de Comunidades (CEDINCO), la Cooperación de la Unión Europea y el Centro Internacional de la Papa (CIP)- se iniciaron varios proyectos en la región de Huancavelica, con los cuales se logró conformar asociaciones agrícolas con producción orgánica con el objetivo de que estos pequeños agricultores puedan generar nuevas fuentes de ingresos y empleo, aliviar la pobreza y preservar la diversidad de papas nativas (Ordinola et al., 2008 citados en IEP 2013). Dentro de este marco, se fundó la Asociación de Productores Agropecuarios para la Industria Andina (AGROPIA), la cual produce y comercializa productos agroindustriales orgánicos, tales como snacks de aguaymanto deshidratados, maíz frito tipo Cusco y chips de papas nativas, de las cuales este último es su principal producto y foco.

Conforme se señala en la página web oficial de AGROPIA, esta nace en el 2008 como un emprendimiento rural de papas nativas en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna, promovida por organizaciones no gubernamentales tanto internacionales, tal como AVSF (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras) de Francia, como nacionales, tal como CEDINCO (Centro de Desarrollo Integral de Comunidades) de Perú. Los resultados a nivel de pequeños productores de esta organización han sido significativos, con mejoras en productividad, volumen de venta e ingresos. Asimismo, la organización ha experimentado crecimiento en número de asociados, capacidad de producción, desarrollo económico, entre otros.

A raíz de nuestro primer acercamiento exploratorio con la parte gerencial y administrativa de la cooperativa, se pudo evidenciar cómo la confluencia de los diversos factores, tales como la asociatividad, gobernanza, gestión e innovación, influyen en el desenvolvimiento de la

Cooperativa Agraria AGROPIA. En este sentido, se pudo constatar que cada uno de los factores mencionados poseen puntos a favor y otros por mejorar, pues la organización, además de constituir un modelo empresarial que ha pasado por un proceso de aprendizaje y afianzamiento de lazos de confianza ante las diversas situaciones de complejidad y desafíos propios del contexto, presentan complejidades y desafíos dentro y fuera de ella. Es así que, dentro de los desafíos internos, se destaca que AGROPIA Ltda. no ha alcanzado la solidez en las interacciones referentes a la toma de decisiones y delimitación de roles y funciones de la parte asociativa con la parte empresarial, lo cual viene generando discrepancias en este sentido.

Dentro de los temas empresariales, por otro lado, si bien la organización posee procesos y herramientas que le han permitido afianzar el tema productivo y comercial, aún existen desafíos por superar; sobre todo, lo referente a la diversificación de mercados, pues al comercializar un producto snack orgánico y no de primera necesidad hace que se les dificulte identificar mercados que compren este tipo de productos a un precio adecuado que valore las certificaciones que poseen de alimento orgánico y de comercio justo. Además, el ser un producto cuya materia prima es la papa nativa hace que la producción de este insumo sea estacional, lo cual desencadena varios puntos resaltantes en el tema de la producción en planta, además de otros factores, propios del tema empresarial.

Es así que se plantea, en primera instancia, el desarrollo de cada uno de estos factores mencionados para identificar los principales aspectos a seguir manteniendo, reforzando o corrigiendo en AGROPIA, a fin de superar sus desafíos y consolidarse como una organización modelo dentro de su rubro, todo ello con el fin de que pueda servir de marco para cooperativas similares.

2. Justificación

En la actualidad, existe un amplio acuerdo acerca de la importancia sobre el papel de la agricultura en la generación de empleo, conservación de la biodiversidad y tradiciones culturales, seguridad alimentaria y mitigación de la pobreza (FAO, 2014). Solo en América latina y el Caribe, el 80 % de las explotaciones agrícolas pertenecen a la agricultura familiar, constituyéndola como la principal fuente de empleo agrícola y rural (FAO, 2014).

En el Perú, el volumen y el valor de producción agrícola ha crecido de manera constante. Como ya se mencionó, se observa un aumento del Producto Bruto Interno (PBI) agrícola del 3.3% al año, más que otros países de la región estructuralmente semejantes (MINAGRI, 2018a). Situación similar se refleja en cuanto al nivel de productividad en la agricultura peruana, pues se observa un crecimiento desde la década de los 90 en comparación con las décadas pasadas, con un incremento de la tasa promedio anual de 2% a 3% (MINAGRI, 2018a). Respecto del

desempeño favorable del crecimiento de la productividad, este no se ha mostrado uniforme en todo el país, pues aún persisten diferencias importantes tanto en las regiones como en las categorías de productores. Como señala el informe del BM (2017), una realidad visible se ve en el contraste de regiones, tal es así que en gran parte de la costa peruana y en algunas áreas de la selva se observan sistemas agrícolas dinámicos, altamente productivos, comercialmente exitosos y cuya producción se encuentra integrada en las cadenas de valor nacional y/o internacional. La otra realidad se observa en grandes áreas de la sierra y la selva, las cuales muestran sistemas agrícolas estáticos, poco productivos, orientados a la subsistencia y poco posicionados en el mercado (BM, 2017). Al respecto, cabe señalar que el 80% de las unidades agrícolas poseen menos de cinco hectáreas y que un gran número de estas unidades agropecuarias de pequeños agricultores desarrollan una agricultura de baja producción y bajos insumos. Al no contar con más alternativas de empleo, muchos habitantes rurales continúan trabajando en la unidad agropecuaria familiar, a pesar de que sus ingresos son extremadamente bajos (INEI, 2012).

A efectos de enfrentar los problemas del sector, los productores suelen agruparse y conformar organizaciones, tales como cooperativas agrarias, con el fin de mejorar de manera voluntaria y conjunta sus procesos de gestión y de producción, así como satisfacer las necesidades de los asociados a través de la provisión de bienes y servicios (BM, 2019c). Estas están presentes en todos los sectores de la economía, generan empleo y mejoran la calidad de vida de sus miembros. Es así que, en la presente investigación, se abordará una cooperativa agraria de papa nativa.

Respecto de la papa, “en el Perú se tiene una importancia significativa en el aspecto económico y social, pues 730 000 familias dependen de su cultivo” (Fonseca, Burgos, Rodríguez, Muñoz & Ordinola, 2014, p.11). La papa tiene presencia en 19 de las 25 regiones, con una mayor concentración en aquellas ubicadas en la sierra peruana, principalmente en Huánuco, Junín, Huancavelica y Pasco (MINAGRI, 2017).

En las regiones de Apurímac y Huancavelica, ubicados en los Andes del Perú, la agricultura es la principal actividad y, según las estadísticas agrícolas recientes (INEI, 2012), la papa es el cultivo de mayor superficie en ambas regiones. En Apurímac, se siembran 20 000 ha y, en Huancavelica, 26 000 ha; en orden de importancia, siguen el maíz y los cereales (Fonseca et al., 2014).

En esa línea, la importancia del cultivo de la papa nativa radica en la existencia de una cultura andina milenaria. En la sierra peruana, existen diversos grupos de pequeños productores que han permitido mantener una rica biodiversidad, así como también un sistema de cultivo de acuerdo con su contexto. En estas zonas se practica la rotación de laderas, denominadas “laymes”,

y el uso de terrenos descansados por 4 a 7 años (donde la papa es el primer cultivo de la rotación) (Fonseca et al., 2014). Además, se labora bajo un enfoque ecológico, con el propósito de lograr cosechas libres de plagas y enfermedades; se practica el “shacro”, con la siembra de decenas de variedades en mezcla en los surcos y la labranza cero, que impide la remoción del suelo, como una manera de mitigar el efecto de la erosión de los terrenos (Fonseca et al., 2014). Para el manejo del cultivo, se utilizan herramientas tradicionales como la “chakitajlla” o arado de pie para las labores de preparación del suelo antes de la siembra (“barbecho” y “chacmeo”) (Fonseca et al., 2014).

De esa forma, como se menciona en la sección anterior, la presente investigación se abordará en torno a la cooperativa agraria AGROPIA, la cual tiene como foco la comercialización de chips de papa nativa. AGROPIA, en el transcurso de los años, pasó de ser una asociación a una cooperativa, con la finalidad de mejorar la atención de las necesidades de sus socios y percibir mayores beneficios económicos y sociales: es así como en el 2015 se conforma la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. Con este cambio organizativo, aparecieron nuevos retos y desafíos con respecto de la modalidad de gobierno y gestión de la cooperativa. Asimismo, se sumaron más asociados, que ampliaron la capacidad para atender la demanda creciente del mercado orgánico y articular los esfuerzos empresariales del desarrollo de la papa nativa: el reto de mantener comprometidos y fidelizados a sus socios para el desarrollo sostenible de la Cooperativa y sus asociados.

Cabe señalar, asimismo, que la presente investigación se realiza en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna, pertenecientes al departamento de Huancavelica, el cual concentra el 1,6% de la población, el 0,8% del PBI nacional y el 0,2% de las exportaciones nacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018). En cuanto a sus actividades económicas, Huancavelica tiene una producción de más de 60 000 toneladas de papas nativas orgánicas, de las cuales el 30 % son de la variedad amarilla; el 10 %, huayro; y el 60% restante, de diferente tipo, en sus diversas formas y tamaños, consideradas únicas en el Perú (Región Huancavelica incrementa, 2014). Asimismo, señala que en el departamento hay 17 508 agricultores dedicados a la producción de papa y son considerados en la actualidad la base de la seguridad alimentaria de la región Huancavelica y el Perú (Región Huancavelica incrementa, 2014). Esta región es una de las mayores productoras de este tubérculo en la modalidad de producción orgánica, caracterizada por omitir el uso de abonos químicos y otros, con al menos 600 variedades de papas nativas.

En ese sentido, en base a las razones antes expuestas, la presente investigación cuenta con una relevancia sobre las ciencias de la gestión, la cual se sustenta en la identificación de los

factores de asociatividad, gobernanza, gestión e innovación que intervienen en el desenvolvimiento de una cooperativa agrícola, ya que estos son aspectos críticos en la conducción de estas unidades empresariales. Cabe resaltar que AGROPIA Ltda. se encuentra en una región con uno de los más altos niveles de pobreza del país y con bajo desarrollo de cooperativas de este tipo; además, AGROPIA Ltda. presentó un cambio organizacional tras el paso de asociación a cooperativa. A pesar de todo mencionado, AGROPIA Ltda. denota madurez en su desenvolvimiento, lo cual la constituye en un referente para cooperativas de este tipo.

En la misma línea, respecto de la relevancia social, esta investigación contribuirá con la identificación de ciertos factores y la confluencia de ellos, que pueden hacer sostenible una cooperativa, de forma tal que la cooperativa de estudio pueda identificar sus principales falencias y fortalezas referentes a cada uno de los factores antes señalados. La finalidad es contribuir en su desenvolvimiento como organización para que exista una mejoría para los asociados que pertenecen a esta; en otras palabras, los asociados – productores obtendrán información sobre cómo se vienen articulando las formas de gobernanza y gestión entre la parte administrativa y la parte asociativa.

Finalmente, cabe destacar que, en la actualidad, en la zona, no se han abordado estos temas, por lo que este aporte podrá tener implicancia práctica en la propia organización y en otras similares, para lo cual se podrá tomar en consideración los hallazgos y conclusiones que resulten de la presente investigación.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué papel cumple la asociatividad en la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?
- ¿Qué características tiene la gobernanza en la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?
- ¿Cómo se gestiona empresarialmente la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?
- ¿Cómo influye la innovación en la organización de la pequeña producción en las

provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?

4. Objetivos de investigación

4.1. Objetivo general

Destacar los factores y su incidencia en el desenvolvimiento de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papas nativas en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.

4.2. Objetivos específicos

- Identificar el papel que ha cumplido la asociatividad de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.
- Conocer cómo se gobierna la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.
- Describir cómo se gestiona empresarialmente la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.
- Detallar la influencia de la innovación como contribución a la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.

5. Viabilidad y limitaciones

La presente investigación tiene como objetivo general destacar los factores y su incidencia en el desarrollo de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna del departamento de Huancavelica.

Al respecto, cabe mencionar que las comunidades de AGROPIA Ltda. son San José de Aymará, Pazos, Quispiñicas, Huaribamba, San Cristóbal de Ñahuin, Chuquitambo, Vista Alegre y Mullaca, pertenecientes a la provincia de Tayacaja, y la comunidad de Castrovirreyna, correspondiente a la provincia de Castrovirreyna. Ambas provincias pertenecen al departamento de Huancavelica. Al respecto, cabe señalar que las tierras de cultivo se encuentran en dichas zonas. No obstante, la planta procesadora se encuentra ubicada en el distrito de Sapallanga, provincia de Huancayo, departamento de Junín, lugar donde trabaja la parte administrativa y gerencial de la organización.

Por ello, al estar nuestro sujeto de estudio ubicado en dos departamentos diferentes del lugar donde residimos, fue necesario efectuar viajes con el fin de realizar un estudio profundo y bien detallado para obtener la información más fidedigna posible. Se efectuaron en total 04 visitas a la ciudad de Huancayo y Huancavelica. Para la realización de estos traslados fue necesario

contar con recursos económicos y disponibilidad de tiempo.

Por consiguiente, se cumplió con los viajes proyectados para la realización de las encuestas, focus group, entrevistas y observación. No obstante, en la realización del trabajo de campo, no se contó con la participación total de los asociados, debido a la inasistencia de unos pocos socios a la asamblea general. A pesar de ello, los objetivos determinados en la presente investigación fueron cumplidos.

Asimismo, se contó con la predisposición de la gerenta de la Cooperativa AGROPIA, quien desde el primer momento brindó apertura de información y documentos necesarios para el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se tuvo la colaboración del presidente de los socios de la Cooperativa y los socios de esta, quienes brindaron su colaboración y disponibilidad en la realización de los trabajos de campo. Estas personas demostraron profesionalismo, seriedad y plena disposición en todo momento.

En cuanto a las fuentes de información, se dispuso de un amplio repertorio de información histórica, fuentes primarias y secundarias, las cuales contribuyeron con la base de la presente investigación. Asimismo, todo lo antes expuesto ocurrió debido a que los involucrados de ambas partes consideraron que la investigación sería una buena oportunidad, ya que, a partir de los hallazgos obtenidos por medio del presente estudio, podrían identificar los factores críticos que están limitando una adecuada gobernanza entre la parte administrativa y asociativa, así como la gestión de recursos en su cooperativa.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Partiendo del objetivo general, el cual es el destacar los factores y su incidencia en el desenvolvimiento de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papas nativas en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica, se resume, organiza y compendia la construcción teórica, enfocándola en el problema y los objetivos correspondientes.

1. Asociatividad y capital social

En el siguiente apartado se revisa el concepto de asociatividad y su vinculación con el capital social. Asimismo, se describen los tipos y modelos de asociatividad enfocados en el sector agrario.

1.1. Conceptualización

La asociatividad se define, de manera general, como la predisposición de los seres humanos para juntarse en agrupamientos colectivos de tamaño variable, para convivir, resolver problemas y defenderse frente a amenazas reales o imaginadas, los cuales se soportan en un componente en común, que es el capital social (Tello, 2006). Según Putnam, Leonardi y Nonetti (1993), capital social se refiere a las “características de la organización social, tales como la confianza, normas y redes sociales, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas” (Putnam et al., 1993, p.122). Además, es visto como “un atributo” comunitario para alcanzar objetivos y metas colectivas (Tello, 2006). En ese sentido, se evidencia que el concepto de capital social se encuentra estrechamente vinculado al de asociatividad, como parte fundamental para que los grupos conformados puedan lograr los objetivos planteados en común. De esta forma, para que existan sinergias entre las partes de la organización, deben existir vínculos sólidos de confianza y respeto. Según Rangel (2011), el capital social genera mayor confianza y asociatividad en los grupos, por lo que estas características van a permitir que el grupo se consolide y pueda enfrentar los retos y problemas en los que está inmerso.

A partir de esta definición que vincula la asociatividad con el capital social y que hace referencia a una unión voluntaria entre las partes con un fin en común y la búsqueda de valor agregado, se puede mencionar que esta definición se amolda a los diferentes contextos en los que se desarrollan. Es así como, desde el ámbito público-privado, se entiende como aquel mecanismo incluyente e interactivo capaz de generar transformaciones en sus economías para la creación de ventajas competitivas a nivel regional o nacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007). Desde el plano empresarial, el concepto de asociatividad se define como un esfuerzo de cooperación interempresarial, cuya finalidad es mejorar la gestión, la productividad y la

competitividad de sus participantes (Mathews, 2014). En ese sentido, la asociatividad, desde las organizaciones, comprende la agrupación entre empresas, las cuales hacen uso de sus capacidades y recursos a fin de mejorar su competitividad y generar mayor valor con miras hacia un desarrollo tanto a nivel individual como en su conjunto.

Por otro lado, como ya se mencionó, la asociatividad se puede desarrollar en distintos contextos en los cuales se comparte una visión de grupo, también se desarrolla desde los individuos que tienen ciertas características en común. Según Urrutia y Diez (2016), estos individuos establecen vínculos sociales integrados por parentesco, residencia e historia. Estos aspectos son considerados por los autores como parte de las asociaciones gremiales territoriales. No obstante, esta forma de asociativismo entre los individuos no solo se da por características territoriales, sino también por la afinidad de las actividades económicas que realizan y el grado de formalidad que tienen los individuos, principalmente.

Una de esas formas de asociatividad entre individuos se da en el ámbito rural. Esta se define como aquel grupo social que forma una estructura de relaciones de interacción para la producción de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de una comunidad rural dentro de un entorno y, así, poder satisfacer su propósito distintivo (Ríos, 2010). Además, está compuesta por mecanismos interrelacionados que cumplen funciones especializadas con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Con base en lo expuesto, como propósito de esta investigación, se adoptará la última definición, que orienta la asociatividad como una estrategia de respuesta y contribución a la expansión de capacidades productivas, de generación de valor y de comercialización local e internacional de los productos de pequeños productores, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida (Mamani, 2017). Todo ello dentro del marco de autosostenibilidad, rentabilidad y competitividad.

1.2. Tipos de asociatividad

En el siguiente acápite se explicarán los tipos y modelos de asociatividad, los cuales se desprenden de las distintas definiciones descritas en el capítulo anterior con la finalidad de obtener una visión más general de este concepto hasta aterrizar a lo que es propio de la presente investigación.

Cabe resaltar que los tipos de asociatividad varían conforme al contexto en el cual se desarrollan. Para esta sección, se abordarán desde dos vertientes: una de naturaleza empresarial en cooperación en los negocios y la otra desde una perspectiva rural gremial de reclamo reivindicativa.

1.2.1. Asociatividad Empresarial

Desde una perspectiva empresarial, existen distintas formas de clasificar a la asociatividad. Esta clasificación varía en cuanto al contexto y país en el cual se desarrolla, si bien, dentro de estos tipos existen muchos autores y formas de abordarlas. De acuerdo a PRODUCE 2015 y el MINCETUR 2013 (citados en Domínguez & Ulloa 2016), la asociatividad empresarial puede clasificarse de la siguiente forma:

Alianzas estratégicas, conjunto de relaciones horizontales entre empresas competidoras que colaboran entre sí para realizar actividades en conjunto, tales como de inversión, comercialización, producción entre otras (MINCETUR, 2013). Asimismo, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias de las distintas empresas participantes a través del intercambio de distintos recursos, tales como tecnologías, productos y recursos (Del prado, 1995)

Distritos industriales, el cual se define como aglomeraciones de empresas que se caracterizan por su proximidad espacial, que se complementan y cooperan intensivamente para fortalecer su competitividad (Venacio, 2007).

Clúster empresarial, el cual está definido como la concentración de empresas interdependientes e interconectadas, ligadas por elementos comunes y complementarios dentro de un mismo sector industrial o adyacente en un área geográfica pequeña (Porter, 1998).

Joint venture, que se da como una forma de alianza estratégica, de cooperación empresarial entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que, mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos, buscan alcanzar propósitos comunes. Es conocido también como empresa de riesgo compartido, empresa con participación, empresa conjunta o coinversión de riesgo (Maguiña, 2004)

Consortio, este se da en el ámbito jurídico, en el cual dos o más personas se asocian de forma activa y directa en un determinado negocio o empresa para obtener beneficios económicos. Asimismo, estas se pueden formalizar legalmente sin perder su personería jurídica, con el único requisito de que deben tener una gerencia en común (MINCETUR, 2013).

Cooperativa, la cual es definida como organizaciones con un doble carácter, ya que, por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común y, por otra parte, son empresas con valores y principios distintivos, que trabajan para sus socios y toman en cuenta los intereses de sus clientes y la comunidad en general (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], s.f.). Además, por su naturaleza, estas no generan utilidades sino excedentes y están autorizadas a distribuirlos entre los asociados.

1.2.2. Asociatividad rural

El desarrollo teórico y contextual ha variado según las coyunturas históricas que van desde la lucha por la tierra, por un título de propiedad, servicios, además de otras coyunturas sociales, para adquirir una visión de creación empresarial, de lucha contra las mineras y la defensa del territorio (Urrutia & Diez, 2016). Los tipos de organización bajo esta perspectiva están divididos en dos: por un lado, las asociaciones conformadas con fines gremiales territoriales o reivindicativos y, por el otro, las asociaciones rurales empresariales o las asociaciones de productores con fines agroempresariales o de negocio (Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera, 2013). Para fines de esta investigación, nos centraremos en este último.

Las asociaciones gremiales-territoriales son aquellas que establecen vínculos y relaciones sólidas entre grupos sociales integrados por razones de residencia, parentesco e historia, con espacios y geografía conectados, cuyos recursos y territorios son defendidos y gestionados por sus miembros. Dentro de este grupo puede mencionarse a las comunidades campesinas y comunidades nativas (Urrutia & Diez, 2016).

Las asociaciones rurales empresariales se definen como aquellas organizaciones que involucran y reúnen a pequeños productores con un determinado fin, que es el de incrementar sus ingresos y generar beneficios para que sus miembros, tales como beneficios productivos, financieros, de provisión de servicios o generación de economías de escala (Urrutia & Diez, 2016). También son definidas como organizaciones que quieren alcanzar resultados económicos, formadas por pequeños y medianos productores y empresarios rurales, con el objetivo de vincularse a mercados de manera sostenible para que estos resultados se vean reflejados en la mejoría de sus asociados y comunidades (Baez, 2010). El objeto fundamental de este tipo de organizaciones radica en el desarrollo de la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas -producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios- a favor de sus asociados (Amézaga et al., 2013). Asimismo, cabe destacar que el criterio por el cual se define el tipo de organización a fortalecer puede variar de un país a otro.

Estas organizaciones se pueden clasificar en cooperativas, asociaciones y uniones, con distintos niveles de desarrollo. También pueden ser entidades cuya influencia es a nivel local, regional y nacional, donde desempeñan, en cada uno de estos, distintas funciones dependiendo de su grado de influencia (Baez, 2010). También las organizaciones pueden diferenciarse entre las que tienen un grado de orientación comercial o empresarial muy claro y las destinadas a la agricultura de subsistencia, cuyos procesos presentan muchas dificultades, pero que se encuentran en estado incipiente, desarrollando esfuerzos destinados a evolucionar hacia esquemas empresariales (Baez, 2010).

1.3. Modelos de asociatividad agraria

Dentro de los modelos asociativos agrarios destacan las cooperativas agrarias, asociaciones de agricultores y consorcios de empresas, productores o mixtas (Cabrera, s.f).

Las asociaciones de agricultores son un instrumento importante que favorece el intercambio de conocimiento entre sus miembros (Katungi, Edmeades & Smale, 2008). Estos, al ser parte de una misma estructura social, se vinculan de manera interactiva y dinámica con los demás miembros, lo cual permite que sus integrantes se reconozcan como pares que enfrentan problemas similares en su desarrollo comercial, independientemente de que cada uno cuente con conocimientos y experiencias diferentes (Salas, 2017).

Las cooperativas agrarias se definen como una persona jurídica con un régimen legal propio de derecho privado. En estas entidades los excedentes se reparten entre los asociados, pudiendo preverse diversas formas para ejecutar esto. Este modelo promueve la inclusión de los productores agrarios, mejora su capacidad de negociación y genera economías de escala, lo cual permite su inserción competitiva en el mercado (Ferrando, 2015). Las cooperativas agrícolas se forman con el fin de promover los intereses de sus socios agricultores, quienes, a su vez, son sus propietarios. Además, al ser considerada una empresa, la cual funciona en un ambiente competitivo, también debe satisfacer las exigencias de sus clientes, quienes compran productos o servicios (PRODUCE, 2014).

Los consorcios de empresas, productores o mixtas constituyen otro modelo asociativo. Se entiende por “consorcio” al conjunto de productores, los cuales deciden aliarse en una estrategia conjunta, manteniendo su autonomía, pero adoptando un marco de relaciones con un propósito compartido (MINCETUR, 2013). Por lo general, estos suponen la creación de una nueva organización jurídica, normalmente una sociedad, cuyo propósito es unir esfuerzos individuales para obtener un mayor beneficio económico.

2. Gobernanza

La gobernanza es un concepto que ha sido desarrollado adoptando diferentes nociones y que es aplicado a diferentes ámbitos de la acción de los grupos humanos. Estos planteamientos generaron que este concepto, en su uso, se comprenda e interprete en relación con la gobernabilidad, el gobierno y la gobernanza. Esta última es considerada como sinónimo de gobernanza (Hufty, 2009). Según el autor Hufty (2009), se pueden distinguir tres enfoques que comprenden sus diferentes acepciones: el primero refiere al entendimiento de la gobernanza como sinónimo de gobierno, esto debido a la apreciación jerárquica de control del gobierno percibido por la sociedad; el segundo, como marco normativo: la evolución de normas y prácticas de las

organizaciones y el gobierno, es decir, “lo que debería ser”; y, por último, como marco analítico para sistemas de coordinación no jerárquica que caracteriza a la gobernanza en principios generales de decisión, relación e interacción en las organizaciones (Hufty, 2009).

Para situarse en la gobernanza y enfocarse en la gobernanza corporativa, es importante delimitar su conceptualización. Para ello, se determinarán con claridad los conceptos de gobernabilidad y gobernanza a ser empleados bajo el enfoque normativo, el cual delimita y concibe a la gobernanza como conceptos complementarios a la gobernabilidad. Luego de esta diferenciación, se plantean las diferentes definiciones que tiene la gobernanza desde el enfoque normativo y el enfoque no jerárquico (organizacional). De esta forma, una vez comprendidos ambos conceptos y el marco, en el cual participan gobiernos, organizaciones y sociedades, se pasará al desarrollo específico de la gobernanza de organizaciones o gobernanza corporativa o “*corporate governance*”, haciendo mención de sus componentes y características fundamentales.

2.1. Delimitación entre gobernabilidad y gobernanza

En un contexto donde se manifestaron conflictos políticos–socioeconómicos entre las sociedades, organizaciones, instituciones y el gobierno, se planteó la gobernabilidad, entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (Estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001, p.36). Sin embargo, la gobernabilidad es planteada de forma diferente por distintos autores y en diferentes periodos de tiempo. En un primer momento, la gobernabilidad definía “la distancia entre las demandas sociales y la habilidad de las instituciones públicas para satisfacerlas” (Oriol, 2003, p.24). Esta primera alusión se situó en las crecientes demandas sociales por la expansión, la crisis financiera y la eficiencia del sector público en los años 70 (Crozier, Hungtinton & Watanuki 1975 citados en Oriol 2003). De esta forma, se manifestó que la capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad era un indicador para hablar de la gobernabilidad como tal.

En los años 80, empiezan a surgir las pugnas por la consolidación de las democracias, debido a que se encontraban en proceso de transición (O’Donnell 1979 & Przeworski 1988 citados en Oriol 2003). En ese contexto, la gobernabilidad se concibió en dos dimensiones: la presencia de estabilidad política y la capacidad para realizar políticas que satisfagan las necesidades de la sociedad (Oriol, 2003). Esta última dimensión fue adaptada por el Banco Mundial y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para atribuir a la gobernabilidad los procesos, las reglas, las capacidades de gestión de recursos y la interacción entre el Estado/gobierno y los ciudadanos para tal fin (Kauffman, Kraay & Lobatón 2000 citados en Oriol, 2003). Con el uso de esta concepción, la gobernabilidad abarcó un sentido normativo y un carácter político–social.

Este acercamiento propició la conceptualización y delimitación de la gobernabilidad, la cual respondía a cuáles eran los determinantes institucionales de la capacidad de formulación e implementación de un gobierno (Oriol, 2003,). En ese sentido, se buscaba profundizar en los aspectos desarrollados en torno a la gobernabilidad: las reglas, la interacción entre actores (entendido como “gobernanza”) y la capacidad de un gobierno. Durante los años 90, se tenían confrontaciones y discrepancias respecto de la conceptualización de la gobernanza, ya que guardaba una relación cercana con la de gobernabilidad. Es así que, dentro de esta problemática, se centraron esfuerzos para definir a la gobernanza como “estructura de toma de decisiones a través de redes multinivel de actores gubernamentales y no gubernamentales” (Oriol, 2003, p.241). A partir de este punto, surgieron nuevas formas para comprender tanto la gobernabilidad como la gobernanza. De esta manera, ambos conceptos adoptaron diversas nociones acordes con los ámbitos y áreas de aplicación en las que se desarrollaban. A fin de detallar las más relevantes, para la presente investigación se presentan las principales nociones del concepto de gobernanza como punto de partida para entender el surgimiento y la relevancia de la gobernanza corporativa.

2.2. Conceptualización de la gobernanza

A partir de la diferenciación entre gobernabilidad y gobernanza desarrolladas en la sección anterior, la estabilidad e implementación de las políticas por parte de un gobierno/Estado se denomina gobernabilidad, y la orientación adecuada de las acciones del gobierno, gobernanza. En ese sentido, se entiende que ambos conceptos son complementarios. Si bien el planteamiento inicial de la gobernanza y de la gobernabilidad adopta un concepto normativo debido al carácter político-social que busca la adecuada implementación de las políticas públicas por los gobiernos/Estados, los conceptos en cuestión han llegado a asociarse con diferentes temas como “buen gobierno, transparencia, desarrollo económico, democracia y participación, entre otras” (Arellano, Sánchez & Retana, 2015, p.120). Asimismo, sus definiciones varían de acuerdo con los temas abordados, como las políticas públicas, recursos hídricos, gobernanza ambiental, urbana, local y entre otros (Mayorga & Córdova, 2007). Este carácter multidisciplinario permite su concepción en diferentes ámbitos; sin embargo, genera también dificultades para comprender en sí el concepto. Para conceptualizarlo, es importante mencionar su desarrollo desde sus diferentes enfoques: descriptivo, normativo y sistemas de coordinación no jerárquicos, esto a fin de entender sus características generales y desarrollar los aspectos pertinentes que se refieren a la gobernanza en las organizaciones.

La gobernanza surgió como consecuencia de las dificultades de gobernar y administrar los gobiernos en África hacia un desarrollo sostenido en 1988 (Aguilar, 2010). Con esto, se relaciona a la gobernanza con la capacidad para tener y lograr un desarrollo sustentable, por lo

que la gobernanza pasó a referirse a “la acción del gobierno o ejercicio del gobierno en una región” (Loyo 2002 citado en Mayorga & Córdova 2007). Es así que, entre los años 80 y 90, se planteó a la gobernanza como concepto descriptivo, en el cual el gobierno ejercía y realizaba sus políticas en consulta y efectuaba acuerdos con las organizaciones sociales y privadas debido a la mayor independencia y capacidad que tenían estas organizaciones para hacer efectivas algunas políticas, proyectos y servicios sin la participación del gobierno (Aguilar, 2010). En ese sentido, el gobierno y la sociedad, sin perder legitimidad, articulaban políticas y delimitaban la autoridad responsable y los recursos a emplearse con esas medidas.

No obstante, se empezaban a generar debates sobre hasta qué punto debía tener poder el gobierno, así como la capacidad que debían tener la sociedad y las organizaciones privadas para implementar ciertas políticas. A partir de esta divergencia, la gobernanza adopta un concepto normativo, es decir, de un buen gobierno, ya que “declaraba el modo de gobernar compartido, participativo, interdependiente, relacional, por redes, en asociación público-privado, gubernamental-social, indirecto o mediante terceros” (Aguilar, 2010, p.36). Esta adopción generó críticas sobre el planteamiento de lo que es y lo que debe ser la gobernanza. Durante este proceso de validación, la gobernanza fue referida de modo general “al marco de reglas, instituciones y prácticas establecidas que sientan los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las empresas” (Martínez citado en Prats 2001, p.119). Sin embargo, esta concepción, que se refería al nuevo modo de gobernar y el planteamiento de buenas prácticas para su desarrollo, fomentó que la noción de gobernanza se extienda a diferentes ámbitos.

Según Arellano et al. (2015), la gobernanza como idea básica puede entenderse como “una estructura de un proceso de toma de decisiones entre diversos actores, grupos u organizaciones” (p.121). Por otro lado, se puede mencionar que existen particularidades en el desarrollo de la gobernanza como concepto normativo, tales como el poder, la toma de decisiones, la interacción y los actores involucrados que convergen, de manera general, en que la gobernanza determina cómo la sociedad y los grupos que la conforman se organizan para tomar decisiones; esto con la delimitación de “quién tiene el poder, quién toma las decisiones, cómo intervienen en el proceso otros jugadores y cómo se rinden cuentas” (Institute on Governance, 2014 citado en Arellano et al., 2015). Estas nociones generales enmarcan el tercer enfoque de comprensión de la gobernanza, la cual refiere a su entendimiento como marco analítico para los sistemas de coordinación no jerárquicos. A partir de este enfoque, se desarrollan tres corrientes que explican la gobernanza y que son conceptualizados desde diferentes perspectivas: gobernanza global, moderna y *corporate governance*.

Según Hufty (2009), la primera corriente, gobernanza global, vincula relaciones internacionales donde interviene una gran diversidad de actores internacionales que involucran desde Estados hasta organizaciones internacionales, lo cual añade complejidad a los problemas de colaboración y participación para la toma de decisiones adecuadas. La segunda, gobernanza moderna, por su lado, refiere a la crítica al rol del Estado en las organizaciones, en donde se pone énfasis en la interacción institucional-pública y su administración interna (Pierre & Peters 2000 citados en Hufty 2009). A partir estos planteamientos, podemos identificar que tanto la gobernanza global y la moderna están relacionadas con el poder y la interacción que tiene el Estado frente a las organizaciones y la sociedad civil. Por otra parte, el gobierno corporativo o *corporate governance*, dentro del marco analítico que enmarca la gobernanza, presta atención a cada organización que conforman estos grupos de actores, los cuales debían ser observados y controlados para permitir la coordinación interna y la cohesión de la organización en su conjunto. Este análisis de unidades organizacionales se desarrolló, inicialmente, en la educación y, luego, en las organizaciones (Coase 1973 citado en Hufty 2009). De esta manera, la última corriente centra el desarrollo de la gobernanza en las organizaciones.

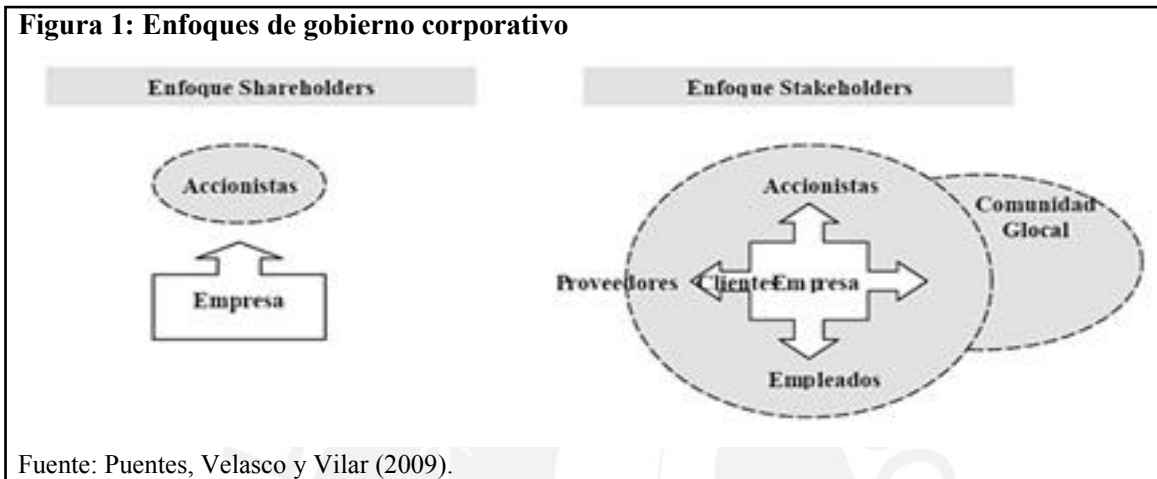
2.3. Gobernanza corporativa

La gobernanza corporativa varía su definición de acuerdo con la perspectiva desde la que se adopta; no obstante, la noción es referida a la gobernanza en el interior de las organizaciones (Tello, 2014). En una organización, se articulan diferentes actores, actividades, procesos y recursos, los cuales influyen en la gestión y manejo de esta a partir de acciones y decisiones que se desarrollan. Según Cadbury (1992 citado en Acosta 2018), “el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas” (p.47) es entendida como gobernanza corporativa, la cual abarca las relaciones entre el cuerpo directivo, los consejos, los accionistas y otras partes interesadas (Comisión Europea, 2001). Con la distribución y ordenación de las partes, la empresa puede atender a los diferentes grupos de interés que abarcan. Dentro de la estructuración de este sistema, se articulan los derechos y responsabilidades en la organización (Aguilera, 2009), los cuales establecen delimitaciones y pautas en las acciones, decisiones y relaciones de los actores que componen a la misma, a fin de impulsar el desarrollo de la organización.

De esta forma, se puede mencionar que, con una gobernanza apropiada, las empresas pueden tener un desarrollo sostenible, ya que cuidan las relaciones y acciones para la dirección de la organización y sus grupos de interés; competitividad, al promover acciones hacia el logro de sus objetivos; y transparencia, cuando patrocinan la confianza y credibilidad con sus partes interesadas (Sánchez, 2011). De esta conceptualización, se puede deducir que la gobernanza corporativa abarca dos ámbitos: el primero hace referencia al conjunto de acciones y a la

estructura que tiene la organización; el segundo, a la gestión para la consecución de sus objetivos y la consolidación de las relaciones con sus partes interesadas, conocidas como *shareholders* o *stakeholders* según el tipo de organización que se esté abordando. En la Figura 1 se puede notar que en el último enfoque se toman en cuenta los grupos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las decisiones y acciones que se desarrollan en la organización. Estos grupos pueden ser accionistas, proveedores, empleados, comunidades, clientes, entre otros.

Figura 1: Enfoques de gobierno corporativo



Fuente: Puentes, Velasco y Vilar (2009).

Según la relación con las partes interesadas, el gobierno corporativo adopta distintas nociones. En la Tabla 1 se desarrollan las principales definiciones, las cuales recaen en las dos perspectivas desarrolladas anteriormente. Por un lado, se puede diferenciar que el enfoque *shareholders* se centra en la relación entre directivos y accionistas en temas relacionados con el rendimiento de su inversión y aspectos ligados a las finanzas. Por otro lado, el enfoque *stakeholders* comprende a los diferentes actores que guardan una relación con la empresa.

Tabla 1: Definiciones según los enfoques de gobierno corporativo

Enfoque Shareholders
El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversores (Shleifer & Vishny, 1997).
Mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas (Crespí & Gispert, 1999).
El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos (La Porta López-de-Silanes Shleifer & Vishny, 2000).
Enfoque Stakeholders
Está relacionado con los mecanismos por los que los stakeholders de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos, de tal forma que sus intereses estén protegidos (John & Senbet, 1998).

Tabla 1: Definiciones según los enfoques de gobierno corporativo (continuación)

Enfoque Stakeholders
Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios (OCDE, 1999).
El diseño de instituciones que inducen o fuerzan en dirección a interiorizar el bienestar de los stakeholders (Tirole, 2001).

Adaptado de García (2003 citado en Puentes et al., 2009).

Si bien los enfoques expuestos se desarrollan en diferentes niveles organizacionales y actores, según Puentes et al. (2009) tienen un objetivo en común, el cual es “solucionar el problema de separación de propiedad y control a través de mecanismos de gobernabilidad o control” (p.122). De esta forma, surgen distintos modelos que determinan el objetivo que tiene la gobernanza corporativa, los cuales se detallan en la Tabla 2 que se muestra a continuación:

Tabla 2: Modelos de gobernanza corporativa

Modelo	Objetivo
Modelo financiero o principal-agente	Maximización de valor para los accionistas
Modelo de gestión o stewardship model	Los directivos tienen la facultad y confianza para administrar la empresa y para alcanzar altos beneficios para los accionistas
Modelo político	Determinar la influencia de los gobiernos en la gobernanza corporativa
Modelo de las partes interesadas o stakeholder model	No solo tiene por propósito la generación de riqueza para los accionistas, sino también para todos los grupos de interés con los que mantiene relación la organización

Adaptado de Hawley y Williams (1996).

La importancia del gobierno corporativo radica en su relación con la teoría de la agencia que se tiene en las empresas debido a la disparidad de intereses entre el administrador (agente) y la sociedad (principal) (Alfaro, 2008). Estos problemas se abordan, principalmente, en los modelos financieros y de gestión, los cuales velan por la creación de valor para los accionistas. No obstante, el gobierno corporativo también tiene una relación con la teoría de las redes y servidores, la cual tiene un enfoque humanista, donde las prácticas de gobernanza, más que minimizar los conflictos entre principal-agente, buscan la alineación de los objetivos de las partes interesadas y del comportamiento en favor de lo colectivo (Grundel 2008 citado en Novkovic & Miner 2015), estos aspectos son abordados por los modelos políticos y de las partes interesadas o *stakeholders*.

La relación de principal-agente puede darse en diferentes niveles organizacionales, ya que los roles son asumidos por diferentes actores tales como gerentes, jefes, trabajadores, comunidades, entre otros. Esto siempre que existan conflictos entre los actores que poseen propiedad o autoridad jerárquica y quienes poseen las competencias y conocimientos para desarrollar las tareas y actividades. Los principales costos que surgen a partir de los conflictos de intereses son costos directos (relacionados con ingresos, bienes o riquezas), de supervisión y monitoreo, de información y de garantía (Martínez, 2005). Es importante mencionar que los conflictos entre el principal y el agente dificultan la generación de relaciones transparentes, una administración adecuada y, además, merman los beneficios económicos e, incluso, destruyen el valor de la organización. En ese sentido, el buen gobierno corporativo permite reducir estos impactos al establecer el conjunto de relaciones en una misma dirección por parte de los directivos, gerentes, trabajadores y partes interesadas, así como también se establece la estructuración de los objetivos de la organización y se determina la forma de alcanzarlos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2016). Por otro lado, la CONASEV² remarca que el buen gobierno corporativo posibilita:

Entender los procesos y normas de una empresa para la apropiada toma de decisiones y el mejoramiento de sus procesos internos que lleven a un desarrollo organizacional, manejo de conflicto de intereses, control interno y procesos que afectan directamente el desempeño de la sociedad y el logro de sus objetivos (CONASEV 2006 citado en Alfaro 2008, p.98).

A partir de los planteamientos desarrollados por la OCDE³ y la CONASEV, se puede sostener que el desarrollo de un buen gobierno corporativo va a permitir la dirección, control y manejo de relaciones entre las partes interesadas para la consecución de los objetivos de la organización y con miras hacia un desarrollo sostenible en el tiempo.

Cabe precisar que, si bien las prácticas del buen gobierno corporativo surgieron a partir de problemas y riesgos económicos y financieros que enfrentan organizaciones grandes en Estados Unidos y Europa en los años 90, su noción general ha permitido que estas experiencias puedan adaptarse a empresas grandes, pequeñas, financieras, no financieras, entre otras (OCDE, 2016). Del mismo modo, estas bases de buen gobierno corporativo, según Alfaro (2008), tienen un sentido facultativo más que imperativo, ya que las organizaciones tienen la libertad de adoptarlas

² CONASEV. Comisión Nacional Supervisor de Empresas y Valores), es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.

³ OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, tiene como finalidad lograr la coordinación de las principales políticas de los Estados miembro en lo referente a la economía y a los asuntos sociales.

como parte de sus mecanismos para dirigir y controlar a las organizaciones. En ese sentido, las empresas pueden tomar estas experiencias y principios de buen gobierno corporativo para acrecentar su competitividad y para facilitar sus procesos internos, relaciones, dirección y control para un crecimiento y desarrollo en el tiempo.

2.4. Gobernanza cooperativa

Para desarrollar el marco teórico específico para analizar la gobernanza en las cooperativas, se plantea usar el modelo de las partes interesadas o *stakeholders* y la teoría de redes y servidores de la gobernanza corporativa. Por un lado, el modelo *stakeholder* entiende a la empresa como una entidad económica y social que tiene responsabilidad de ser gestionada con una visión que va más allá de los accionistas y el directorio, abarcando a los grupos de interés (Letza, Sun, & Kirkbride, 2004), con la finalidad de que la organización no solo se oriente a la maximización de beneficios sino también a la adecuada gestión y satisfacción de las partes interesadas. Por otro lado, las teorías de redes y servidores desarrollan la gobernanza cooperativa bajo los procesos de coordinación, cooperación y resolución de conflictos entre las diferentes partes interesadas a comparación del modelo *shareholder*, el cual centra sus esfuerzos en el control de accionistas a directivos (Puentes et al., 2009). Según la teoría de redes y servidores y el enfoque *stakeholders*, el gobierno corporativo regula y equilibra las relaciones de poder entre directivos y accionistas con el fin de incrementar la confianza entre los grupos de interés (Morck, 2014). Este último aspecto concuerda con la finalidad de la gobernanza en sociedades cooperativas, la cual se centra en generar confianza entre los públicos de interés con los que interactúa, especialmente con los asociados (Mora, s.f.).

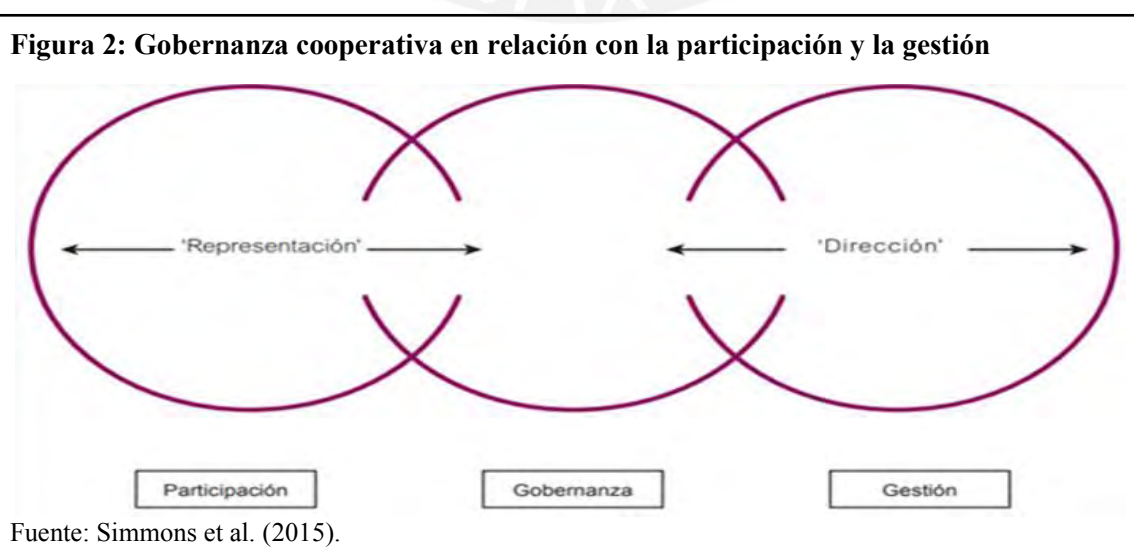
Novkovic y Miner (2015) plantean tres propiedades fundamentales de la gobernanza cooperativa. El primero refiere al humanismo, que pone en el centro a las personas, ya que las sociedades cooperativas necesitan sistemas de gobernanza (normas, prácticas y procesos con los que una organización es controlada y dirigida) que induzcan a la responsabilidad y participación de las diferentes partes interesadas; un segundo aspecto es la propiedad y control conjuntos, los cuales son inherentes a los asociados, ya que ellos son propietarios de la cooperativa y tienen derecho de control sobre las funciones de la entidad; por último, la democracia a partir de la cual los asociados son autogobernados, esto supone la definición y constante revisión de normas de gobierno, además de implicar relaciones basadas en confianza y comunicación transparente. Esas propiedades caracterizan a las cooperativas para hacer frente a contextos de complejidad creciente.

Así como las grandes y medianas empresas, las sociedades cooperativas cuentan con órganos de administración y dirección, como es el Consejo de administración, y con un ente que

controla sus acciones, que es el Consejo de Vigilancia; asimismo, cuentan con mecanismos de control interno e instrumentos de gobierno corporativo, como códigos de buen gobierno corporativo, normas, deberes y derechos fundamentados en leyes de cooperativas; además de mecanismos que supervisan la gestión y dirección de la organización (Serna & Rubio-Rodríguez, 2016). Por otro lado, las partes interesadas en las sociedades cooperativas ponen énfasis, principalmente, en los asociados, ya que sin ellos la cooperativa no existiría y, además, la participación que poseen en las dimensiones de la gobernanza es muy importante, ya que ellos son los propietarios de la cooperativa (Novkovic & Miner, 2015). Según Chaves (2004 citado en Puentes et al., 2009), el modelo de gobierno cooperativo reposa sobre las siguientes premisas: “(i) Los socios gestionan y deciden democráticamente, (ii) Participación y elección libre de representantes, (iii) Los cargos representativos, los cuales representan y gestionan, son integrados por miembros de los consejos, (iv) Los cargos representativos son responsables ante los socios” (p. 121).

Las cooperativas, asimismo, pueden dotarse de directivos administradores y personal asalariado con el objeto de ejecutar decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

En las sociedades cooperativas, destaca el carácter democrático de su gobierno corporativo, donde todos participan en la toma de decisiones y en el establecimiento de políticas (Puentes et al., 2009). En ese sentido, la gobernanza cooperativa constituye una esfera en la que los asociados pueden vincularse con los representantes de gestión a fin de brindar dirección y coordinación a la cooperativa (Simmons, Yuill & Booth, 2015). En la Figura 2 se puede observar que la esfera de la gobernanza es la intersección de la representación y la dirección. Ambos aspectos son característicos del Consejo de Administración, órgano a través del cual los asociados tienen interacción con la Gerencia para hacer frente a problemas que se presentan.



Según Grint (2009 citado en Simmons et al., 2015), los diferentes problemas en el entorno operativo de las cooperativas agrícolas deben abordarse previa evaluación de su criticidad. Si son problemas “críticos”, el Consejo y la Gerencia deben decidir en nombre de los asociados sin consultarlos o incluirlos, pero, si son problemas “leves”, es conveniente optar una posición más inclusiva y conectada con los asociados (el Consejo y la Gerencia) e informar de lo sucedido.

Con lo expuesto hasta este punto, se puede definir a la gobernanza cooperativa como el conjunto de mecanismos y controles con los cuales los asociados aseguran el alcance de objetivos de la organización y garantizan la continuidad de los principios cooperativos (Eudes de Freitas, 2014). Si bien existe literatura que aborda la gobernanza en las sociedades cooperativas a modo general, los planteamientos se concentran en el análisis de la gobernanza en cooperativas de ahorro y crédito más que en otros tipos. Esto se debe a que el gobierno corporativo estuvo ligado, en un inicio, a temas financieros y económicos en los cuales solo se prestaba atención a accionistas y directivos. Con el desarrollo de las teorías y modelos se reconoció la importancia de otros actores en el análisis de la gobernanza para otras organizaciones, como son las cooperativas. Los aspectos en los cuales cobra importancia la gobernanza son la dirección estratégica, la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica del poder y las prácticas de rendición de cuentas (Novkovic & Miner, 2015). A pesar de su gran relevancia en el desarrollo de las organizaciones cooperativas, la gobernanza en el sector cooperativo aún tiene brechas que suponen retos y desafíos en temas relacionados a su análisis en empresas que se desarrollan en diferentes sectores económicos, así como la adopción y desarrollo de códigos y buenas prácticas en las sociedades cooperativas.

En América Latina, existen marcos de referencia que han consolidado las buenas prácticas y códigos de gobernanza cooperativa, como el Manual de Buenas Prácticas de Gobernanza Cooperativa desarrollado por el sistema OCB⁴. El planteamiento desarrollado por esta última explica la dinámica de la gobernanza en las cooperativas bajo nociones generales del sector cooperativo, principalmente en actividades agropecuarias, de crédito, trabajo y transporte, las cuales nos pueden servir de referencia para evaluar el modelo de dirección estratégica que siga los valores y principios cooperativistas, además de asegurar una gobernanza y gestión adecuada de las partes interesadas.

⁴ OCB. Organización de las Cooperativas Brasileñas, organismo máximo de representación de las cooperativas en el país.

Figura 3: Estructura básica de gobernanza cooperativa



Fuente: OCB (s.f.).

En la Figura 3 se puede identificar la estructura general básica en la que se desarrolla la gobernanza cooperativa, esta se basa en dos dimensiones: la primera es la social, la cual está relacionada con el capital social conformado por los asociados, quienes son propietarios y que, a su vez, se autogobiernan; y la segunda es la económica, conformada por el apartado gerencial y los trabajadores contratados para desarrollar sus actividades operativas, que es donde la gestión centra las actividades funcionales y se relaciona con los asociados o cooperados. Estas relaciones se sustentan en ciertos principios que, según la OCB (s.f., p.14), son los siguientes:

- Autogestión: Proceso por el cual los propios cooperados, de manera democrática y por medio de órganos de representatividad y autoridades legítimas, asumen la responsabilidad de la dirección de la cooperativa y la prestación de cuentas de la gestión. De esta forma, los agentes de gobernanza son responsables por las consecuencias de sus acciones y omisiones.
- Sentido de justicia: Tratamiento dado a todos los cooperados con igualdad y equidad en sus relaciones con la cooperativa y en las relaciones de esta con sus demás partes interesadas.
- Transparencia: Facilita voluntariamente el acceso de las partes interesadas a las informaciones que van más allá de aquellas determinadas por disposiciones de la legislación, teniéndose como finalidad la creación de un ambiente de relacionamiento confiable y seguro.

- Educación: Inversión en el desarrollo del cuadro de asociados, con el propósito de la formación de líderes, para que estos traigan, en sus conocimientos de gestión y administración, la esencia de la identidad cooperativa, base de éxito y perpetuidad de su doctrina.
- Sostenibilidad: Búsqueda de una gestión ética en las relaciones internas y externas en pro de la generación y mantenimiento de valor para todas las partes interesadas, teniéndose la finalidad de la perennidad de la cooperativa, considerándose los aspectos culturales, ambientales, sociales y económicos.

3. Gestión

Las organizaciones, independientemente del ámbito en que se desenvuelvan, sea este privado, público o social, poseen una finalidad y proyección, lo cual permite que estas empleen recursos tales como personas, procesos, tecnologías e inversiones, factores necesarios para la realización de las actividades pertinentes y necesarias para alcanzar dicha finalidad. En ese sentido, la gestión hace referencia al conjunto de actividades que permiten movilizar los recursos hacia un fin determinado por la organización (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996). Cualquiera sea el objetivo planteado, siempre será necesario que todos los individuos, medios, procesos e inversiones estén involucrados en actividades que permitan la dirección y consecución del objetivo que tiene la organización.

La gestión abarca un punto de vista amplio y holístico de las organizaciones, en el sentido de que comprende las actividades, recursos y procesos. Asimismo, dado el amplio campo de desarrollo de la gestión, y en virtud de que esta se desarrolla en diferentes dimensiones, para la presente investigación, se abordará con mayor énfasis en dos dimensiones, ambas relacionadas con las modalidades de gestión y su vínculo con la gobernanza en las organizaciones.

3.1. Gestión empresarial

Una visión general del concepto de gestión nos ayudará a integrar los distintos enfoques y facilitará la comprensión del propósito de la investigación.

El término de gestión empresarial, de modo general, hace referencia a la administración de diversos recursos dirigidos a alcanzar los objetivos inicialmente establecidos dentro de una organización privada que busca beneficios; en otras palabras, será el motor para dar inicio a diversos procesos vinculados con el mismo objetivo.

Visto como un proceso, la gestión empresarial reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: humanos, financieros, materiales e información, los cuales requerirán la

integración de todas las actividades y la participación de muchos involucrados con funciones diferentes, estructuradas y comunes (Hitt, Black & Porter, 2006). Cabe resaltar que, como proceso, no efectúa tareas al azar, sino que establecen actividades con un propósito. Asimismo, mantiene una dirección definida de acuerdo con el tipo de organización en el que se desarrolla, pues cada una tendrá su propia personalidad y desafíos.

Visto como un soporte, la gestión empresarial será la encargada de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar objetivos comunes mediante un esfuerzo organizado (Koontz & O'Donnell, 1979). Esto será esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles de organización de una institución. Asimismo, cabe resaltar que la persona encargada de dar soporte en este proceso será aquel especialista llamado gestor, el cual posee las competencias y habilidades necesarias para crear y conservar un ambiente estable y adecuado, en el cual las personas involucradas, trabajen de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos organizacionales (Koontz & O'Donnell, 1979).

En resumen, la definición de gestión está enfocada en lograr fines o resultados, orientados a la eficiencia y competitividad, y es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad en el mercado de cualquier organización (Münch, 2010).

Por otro lado, cabe señalar que la gestión comprende, a su vez, una serie de fases, etapas y funciones.

Respecto de las fases, según Münch (2010), se pueden establecer de dos tipos: una estructural, en la cual se determina la mejor forma de obtener los objetivos planteados; y otra operacional, en la que se ejecutan todas aquellas actividades que se han planteado en la fase estructural para llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

En cuanto a las etapas, existen diversos criterios acerca del número y formas de clasificarlas en una organización. Las principales son la planeación, organización, integración, dirección y control, tal como se puede ver en la Figura 4 (Münch, 2010).

Figura 4: Etapas del proceso de administración o gestión



Fuente: Münch (2010, p.27).

La planeación es cuando se determina el rumbo hacia donde se dirige la organización, así como los objetivos y resultados que se pretenden obtener (Münch, 2010). Asimismo, la planeación involucra la evaluación de las condiciones y circunstancias y, en base a esto, se toman decisiones para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Se considera que existen tres niveles o tipos, la primera es la planeación estratégica, la cual prevé las acciones de largo alcance que son las que permitirán conseguir los objetivos de la organización; la segunda es la planeación táctica, la cual traduce los objetivos estratégicos en planes concretos para alcanzar objetivos a más corto plazo o intermedios; la última es la planeación operativa, que identifica las acciones para que las organizaciones logren sus metas (Hitt et al., 2006).

La organización consiste en el establecimiento del diseño y del método, así como la determinación de los procesos, funciones y responsabilidades, y, finalmente, la aplicación de técnicas que simplifiquen el trabajo (Münch, 2010). Su propósito es poner orden y rumbo en la organización, de tal manera que representa la forma de reunir y asignar recursos de manera sistemática (Hitt et al., 2006). Según Münche (2010), “La integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones de la organización” (Münch, 2010, p.27).

La dirección, consiste en la conducción y orientación de recursos, así como el ejercicio del liderazgo para poner en ejecución todas las fases del proceso administrativo (Münch, 2010).

Corresponde, asimismo, al proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales, el cual implica liderazgo y motivación de los distintos involucrados de la organización (Münch, 2010).

Se encuentra, finalmente, la fase del control, en la cual se evalúan los resultados obtenidos con el propósito de prevenir y corregir desviaciones y de mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2010). A su vez, esto implica la regulación de las actividades y procesos en base a ciertos lineamientos establecidos por la organización (Hitt, et.al., 2006). Esta regulación puede darse de distintas maneras, que incluyen el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua y la evaluación del desempeño en general.

Es importante considerar estas cuatro funciones, como parte de un proceso continuo e integrado.

3.1.1. Modelos de gestión

En palabras de Del Río (2017), los modelos de gestión se definen como "aquellas estructuras que suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos" (p.49).

En tal sentido se desarrollan diferentes modelos de gestión organizacional clasificados de acuerdo con el énfasis que estos hacen sobre los recursos y el talento con que cuenta la organización (Del Río, 2017). A continuación, se explica cada uno de ellos:

- **Modelo Administrativo (Koontz & Weihrich 1998 citados en Del Río 2017):** En el cual se aborda el fenómeno organizacional con una filosofía global que facilita y permite usar las distintas herramientas y técnicas, tales como el empleo de medios en momentos determinados y no con fines en sí mismas; es decir, según esta perspectiva, los roles serán fundamentales, especialmente en la alta gerencia para la conducción general de la empresa.
- **Modelo de la Dinámica Organizacional (De la Rosa 2002 citado en Del Río 2017):** Este considera los insumos, tales como capital, tecnología, materia prima y el capital humano, así como las herramientas provenientes del entorno externo, los cuales serán componentes fundamentales que integran una organización en un ambiente dinámico.
- **Modelo de los Procesos Motivacionales Básicos (Wong 2000 citado en Del Río 2017):** Señala que, para comprender la motivación humana, es necesario examinar los entornos y las fuerzas internas de los individuos; por ello, se enfatiza en mantenerlos en estado de equilibrio.
- **Modelo Situacional sobre el Liderazgo (Blanchard 1999 citado en Del Río 2017):** Este hace referencia a la madurez como componente individual y a la dimensión de los seguidores hacia la situación del liderazgo. Asimismo, cabe mencionar que el término

“madurez” se define como la capacidad y la dimensión de los individuos para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

- **Modelo para la Toma de Decisiones (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005 citado en Del Río 2017):** Se hace hincapié en la toma de decisiones tanto individual como de grupo, las cuales deben estar plenamente reforzadas por mecanismos de control, evaluación o monitoreo, con el fin de identificar y establecer mecanismos correctivos en el proceso de gestión.
- **Modelo del Proceso de la Comunicación (Jablin 1986 citado en Del Rio 2017):** Muestra la importancia de una comunicación eficaz y adecuada dentro de los miembros de una organización.

3.1.2. Cadena de valor

Se entiende por cadena de valor a aquel instrumento y modelo teórico que permite describir y desarrollar las actividades de una organización empresarial para generar valor y beneficios al cliente final y que logran la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación (Quintero & Sánchez, 2006).

De acuerdo con Sie (2004 citado en Martínez, Merino, Cabrera & Leal 2017), la cadena de valor “es una herramienta para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de ventaja competitiva”. Respecto de este último concepto, ventaja competitiva se entiende como aquella herramienta que permite tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición alerta en una industria, esto con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas del mercado.

La cadena de valor de una organización, permite la identificación de las actividades principales y las de apoyo que generan valor para los clientes. Asimismo, permitirá identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las diferentes actividades que están integradas en su proceso productivo (Quintero & Sánchez, 2006). Con respecto de este último, cabe resaltar que cada actividad en la cadena de valor incurre, necesariamente, en costos y consumo de activos.

Quintero y Sánchez (2006) mencionan que una cadena de valor genérica está constituida por los siguientes tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que tienen que ver con el desarrollo, producción, logística y comercialización del producto, en conjunto con los servicios de posventa.

Las Actividades de Soporte, que se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y los de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general).

El Margen, el cual se define como la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Como complemento a esto, Porter (1987 citado en Vergiú 2013) menciona que las actividades primarias y las de apoyo están divididas en actividades genéricas, las cuales, a su vez, se dividen en subactividades, las cuales dependen de las estrategias de la organización y de la industria donde se desenvuelven, tal como se representa en la Figura 5.

Figura 5: Cadena de valor de una organización



Fuente: Porter (citado en Vergiú 2013).

Señala, adicionalmente, que la cadena de valor posee un conjunto de actividades interdependientes que se relacionan por medio de *nexos* de la cadena (entiéndase por *nexo*, a la relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o rendimiento de otra) (Vergiú, 2013). De forma gráfica, estas se encuentran representadas por las líneas punteadas en la Figura 5. Asimismo, los nexos pueden originar una ventaja competitiva de dos formas: mediante la optimización y la coordinación de las actividades (Vergiú, 2013).

3.2. Gestión Organizacional

La gestión en la organización implica un manejo adecuado de sus actividades y recursos, los cuales deberán estar acorde con la gestión empresarial. Tanto las funciones y la cadena de valor son aspectos fundamentales para que las acciones que se llevan a cabo permitan conseguir los objetivos que tiene planeada la organización. Para el desarrollo de dichas actividades adecuadas, es necesario contar con lineamientos organizacionales relacionados con el capital humano y la identidad de la empresa, por lo que las interacciones entre las personas, la comunicación, el conocimiento, capacidades, roles, principios y valores son críticos cuando se tiene que llevar a cabo las actividades. En ese sentido, la gestión organizacional da soporte a la gestión empresarial desde los ámbitos del clima, la cultura, comunicación, liderazgo, desarrollo y cambio organizacional.

Para llevar a cabo la dirección de la organización en sus actividades y fines, según Peiró (1999) se deben gestionar las relaciones, los equipos, la visión común y la integración de las personas en la organización para permitir el logro eficaz de los objetivos de la organización. Estos aspectos están estrechamente relacionados con cómo se desarrollan las actividades. En ese sentido, se puede mencionar que el factor humano es un recurso de suma importancia, ya que de este depende el manejo y la gestión de los otros recursos en la organización (Münch, 2010). Para lograr que el trabajo entre las diferentes partes esté en armonía para alcanzar los objetivos de la organización, es importante lograr su cooperación. Si bien para lograr este último aspecto se plantearon inicialmente reglas y normas o incentivos económicos que estimularan que las interacciones entre los miembros sean adecuadas y eficaces, la organización debe fomentar el desarrollo de un conjunto de creencias, principios y valores compartidos por las personas que la conforman para así tener una ideología organizacional que les permita trabajar de la mejor forma y que, además, sea una guía para tomar decisiones.

3.2.1. Comunicación, principios y valores organizacionales

En el funcionamiento de las organizaciones, participan personas de diversas competencias, capacidades y rubros, quienes sin comunicación no podrían llevar a cabo la planificación, control o, incluso, la realización de sus actividades. A fin de realizar la coordinación, es indispensable la interacción entre las diferentes partes, puesto que la comunicación organizacional, en sus diferentes formas (ver Anexo B), hace posible el funcionamiento interno y la conexión con el entorno externo, lo cual hace posible, a su vez, la adaptación de la organización a los nuevos entornos y juega, de ese modo, un papel central con el desempeño de la organización (Peiró & Bresó, 2012).

A partir de la comunicación organizacional, se pueden compartir ideas, transmitir conocimientos, solucionar problemas, generar relaciones interpersonales, entre otros. Uno de los más importantes es la transmisión de principios y valores compartidos entre las personas. Según Robbins y Judge (2017), los valores son ideas o nociones que influyen en las actitudes y comportamiento de las personas en la organización: si bien pueden mejorar la toma de decisiones, también pueden influir sobre la objetividad. Ahora bien, los valores organizacionales hacen referencia a los principios por los que se rigen los colaboradores, por lo que cada organización tiene un conjunto de características que los miembros comparten y perciben (Peiró & Bresó 2012). Por ello, es importante que las empresas planteen y promuevan valores que guíen sus acciones, esto a fin de que los colaboradores compartan los mismos valores que les permitan tener mayor desempeño, compromiso y actitud laboral.

La influencia sobre las ideas y creencias, compromiso y motivación de los colaboradores se desarrolla a través del liderazgo. Acorde con Hersey et al. (1996), la motivación y necesidades de los miembros, así como el liderazgo son importantes en las organizaciones; sin embargo, no deben evaluarse por separado, sino que deben ser observados entendiendo que la variación de los mismos influye sobre la administración, estructura, toma de decisiones y la consecución de objetivos organizacionales. En ese sentido, al desarrollar o tratar de promover ciertos principios o valores organizacionales, la organización debe tomar cuenta de la incidencia que podrían tener ciertas creencias compartidas por los colaboradores en el desarrollo del conjunto de actividades que tiene la organización.

3.2.2. Liderazgo organizacional

En el proceso de interacción entre las diferentes partes de la organización, surgen y se designan personas que asumen el rol de incidencia e influencia sobre las demás. Según Yukl (2013), el liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, comportamiento, influencia en las personas, interacción entre partes, relaciones, percepciones de legitimidad e influencia. Por lo que es un concepto bastante amplio que podría tener diferentes significados desde el punto de vista que se plantee.

Henríquez (2002) define al liderazgo como el proceso de dirigir actividades de los miembros de un grupo y de influir sobre ellas. De este planteamiento, se puede evidenciar que el liderazgo conforma un conjunto de actividades que permiten la influencia sobre los demás. Este último aspecto es desarrollado por Robbins y Judge (2017), quienes se refieren al liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo al logro de una visión. En esta definición, se adhiere un elemento fundamental en la definición del liderazgo, el cual hace mención al logro de algo en común. Hasta este punto, acorde a las definiciones planteadas, el liderazgo organizacional

tiene peculiaridades. Según Northouse (2019), se compone de cuatro características comunes: 1) es un proceso, 2) implica influencia, 3) ocurre en grupos e 4) implica objetivos comunes. Acorde con la mayoría de los diferentes planteamientos del liderazgo organizacional, se puede mencionar que es un “proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una meta determinada” (Hitt et al., 2006, p.350). Una vez entendida la definición, es importante mencionar que el liderazgo organizacional, como proceso, involucra tres componentes básicos: líder, seguidor y situación (Hitt et al., 2006). Cada elemento influye sobre los otros y, en ese sentido, el líder con una serie de características influye sobre los seguidores, los cuales convergen en una situación específica que a su vez influye en la actitud de los seguidores y líderes.

El liderazgo organizacional, en sus diferentes formas de poder (ver Anexo C), además, puede establecer dirección, alineación, así como motivación e inspiración de las personas dentro de una organización (Northouse, 2019). En ese sentido, para que las organizaciones puedan cumplir con sus objetivos propuestos de manera eficaz, deben relacionar y vincular adecuadamente a los colaboradores.

Si bien el liderazgo ocurre en grupos, algunas veces el individuo-líder es percibido y aceptado como tal por las personas que conforman el grupo, mientras que otras veces no. En ese sentido, el líder puede ejercer cierto tipo de poder sobre sus miembros. Según Hitt et al. (2006), el poder es la capacidad o habilidad de influir, expresado de diferentes formas, las cuales, a su vez, tienen diferentes expresiones.

4. Innovación

Actualmente, el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más complejo debido a que el entorno se torna más competitivo, más incierto, con cambios inesperados y con mayores dificultades y complejidades. Esto impulsa a que las organizaciones no solo deban llevar adecuadamente su gestión y gobernanza, sino que también creen o adopten nuevas formas de hacer frente a los desafíos que implican articular mercados dinámicos, clientes internos y externos más exigentes, comunidades, medio ambiente, entre otros factores.

Con estos retos, desafíos y complejidades que envuelven a la organización, la innovación cobra un papel importante a partir de la generación de nuevas formas de realizar las actividades y/o crear algo nuevo para adaptarse y reaccionar a estas situaciones. De esta forma, la innovación permite que la organización desarrolle nuevas capacidades y competencias a fin aprovechar las oportunidades en el contexto en el que se desarrolla, así como contribuir a su desarrollo económico y organizacional.

Dado que la innovación es un concepto ampliamente usado por diferentes sectores y ámbitos, es importante definir cómo se incorpora en esta investigación. De este modo, una vez comprendida la noción de la innovación, se pasará a detallar su clasificación o tipología. Luego, es fundamental precisar que para la presente investigación se pondrá énfasis en la innovación agrícola.

4.1. Definición de innovación

La innovación es entendida de diferente forma según el ámbito al que se aplica, desde la tecnología, industria o producto hasta aspectos empresariales y sociales. Generalmente se relaciona a la innovación con las ciencias y tecnología, y su impacto en el desarrollo económico y social. En estos casos, la perspectiva es predominantemente tecnológica. Es así que para precisar el concepto para el ámbito empresarial y social es adecuado partir de las primeras nociones que estableció Schumpeter (1934), así como las diferentes formas de cómo se llevan a cabo las cosas y la forma de combinación de los factores. A partir del desarrollo de esta idea, diversos autores han basado su posición y perspectiva bajo dos ideas fundamentales. La innovación puede considerarse como un cambio, acogida o desarrollo de hacer las cosas de una forma diferente de como se venía haciendo, la cual puede involucrar actividades en la empresa y su entorno, productos, procesos, entre otros (Knight 1967; Winter, 1982; Frascati, 2002 citados en López, Montes & Vázquez 2007). En ese sentido, la innovación comprende la acción y resultado de hacer de una forma distinta lo que se venía realizando de forma convencional o tradicional; es decir, tener una ruptura que implique una nueva forma de accionar. Por otro lado, la segunda idea básica corresponde a la innovación como el desarrollo de una nueva idea, conocimiento o producto, el cual es percibido como tal por la organización y su entorno (Zaltman 1973; Nonaka & Takeuchi 1995 citados en López et al. 2007). Desde esta perspectiva, se puede determinar que la innovación se da cuando aparece algo nuevo, pero también hace referencia a cuando las cosas se hacen de forma distinta. De forma concisa, Drucker (2000) sostiene que la innovación es la “creación de nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes”.

Este concepto, no obstante, no solo es la gran idea o la nueva acción, sino que abarca un proceso que toma la idea desde la concepción hasta su implementación (Garud, Tuertscher & Van de Ven, 2015). Esto muestra que la innovación abarca un campo amplio y que, además, debe ser bien articulada para proporcionar la ventaja competitiva o diferencial para una organización. Es así que, con la finalidad de determinar un concepto que englobe los aspectos desarrollados hasta este punto, se considerará a la innovación, según Seclén (2014), como:

El proceso a través del cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno,

respetando al medio ambiente, a la sociedad, y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia (p.152).

A partir de las definiciones planteadas, además, se desprende que la innovación tiene una relación cercana con la generación de nuevas ideas, inventivas e ingenios, las cuales se desarrollan a partir de dos aspectos generales: la creatividad y la invención. Ambos conceptos están estrechamente relacionados con la innovación, pero difieren en su desenvolvimiento. Por un lado, la creatividad “es definida como la generación o producción de ideas que son novedosas y útiles” (George, 2007, p.441), se hace referencia a la aptitud que se tiene para proponer y generar ideas. Por otro lado, la invención se relaciona con el “desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un prototipo, modelo, en un concepto o una idea” (Varela, Reyes & In Fernández, 2014, p.120). En ese sentido, la invención se desenvuelve en la realización o materialización de las ideas que se generan. Tanto la generación de ideas y la realización de las mismas son acciones que se desarrollan de forma conjunta con la innovación para adoptar una nueva idea o comportamiento en la organización (Hage, 1999). Si bien algunas de estas ideas o nuevas formas surgen por sí mismas, también es importante mencionar que otras surgen a partir de diversas fuentes, tales como acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades en el proceso y cambios en el sector y el mercado (Drucker, 2000). Por ello, es importante notar que este desarrollo de la innovación surge como consecuencia de ciertas necesidades, situaciones o contextos en los que se encuentra la organización.

Cabe mencionar que la innovación por sí misma no supone el alcance de objetivos o mejoras para la organización (Baena, Gutiérrez, Gutiérrez & Trujillo, 2009). Esto se debe a que, dentro de este proceso de generación de cosas o nuevas formas de hacer las cosas en la organización, se relacionan personas, recursos, capacidades, entre otros, los cuales requieren una gestión dinámica para guiar los procesos y decisiones que giran en torno a la innovación (Helfat & Martin, 2015). De esta forma, las organizaciones realizan esfuerzos para innovar en sus procesos y productos, para tener un desarrollo en el tiempo, ser competitivos y/o mejorar sus niveles de rentabilidad (Zott & Amit, 2015). Sin embargo, el riesgo de la innovación es que los recursos y esfuerzos para dirigirla son costosos y complejos, lo cual, a su vez, puede generar pérdidas, ineficiencia de recursos y/o centralización de esfuerzos sin ningún fin.

4.2. Tipos de innovación

La innovación ha adoptado diferentes clasificaciones según el campo donde se ha desarrollado, a partir de las cuales se plantean diferentes tipologías para la innovación, ya que tiene una perspectiva multidimensional. De este modo, una de las principales clasificaciones para

esta perspectiva es la expuesta por la OCDE⁵ en el Manual de Oslo (2005 citado en el OCDE 2006), la cual plantea cuatro tipos de innovaciones, de carácter más general y de uso más amplio de acuerdo con el contexto. A continuación, el detalle de cada una de ellas:

- Innovación de producto: Relacionada con la introducción de nuevos bienes y servicios o la mejora significativa de los existentes.
- Innovación de proceso: Relacionada con la introducción de procesos de producción o distribución mejorados o nuevos.
- Innovación de mercadotecnia: Relacionado con la nueva forma de comercializar los productos haciendo cambios en el producto, promoción, posicionamiento o su tarificación.
- Innovación de organización: Relacionado con la incorporación o adopción de nuevos métodos de trabajo, la organización del mismo o las relaciones con otras empresas o instituciones.

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, también existen diferentes clasificaciones de innovación empleadas en contextos particulares, las cuales, a su vez, se mencionan con mayor frecuencia en el sector agrícola, tales como las siguientes (IICA 2013a; OCDE 2011; Albaigés et al. 2009 citados en French, Montiel & Palmieri 2014):

- Innovación institucional: La cual consiste en un cambio de políticas, normas, regulaciones, procesos, acuerdos, modelos, formas de organizarse, prácticas institucionales o relaciones con otras organizaciones, con la finalidad de crear un ambiente más dinámico y propicio y, de esa forma, mejorar el desempeño de una institución o de un sistema.
- Innovación tecnológica: Corresponde a la aplicación de nuevas ideas, conocimientos científicos o prácticas tecnológicas dirigidas al desarrollo, la producción y la comercialización de productos o servicios nuevos o mejorados, la reorganización o mejora de procesos productivos o la mejora sustancial de un servicio. Generalmente, estas innovaciones se asocian con cambios en los productos o en los procesos productivos, aunque también pueden generarse este tipo de innovaciones en el mercadeo o en la forma de organización, tanto por parte de los productores como de las instituciones.
- Innovación social: Trata del desarrollo o mejora sustancial de las estrategias, conceptos,

⁵ OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, compuesto por 36 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

ideas, organizaciones, productos o servicios, que cambian positivamente la manera en que se satisfacen y responden a las necesidades sociales. Estas, a su vez, cuentan con actores que, de manera conjunta, contribuyen con el bienestar de los individuos y las comunidades mediante la generación de empleo, consumo, participación u otro cambio que contribuya con la calidad de vida de las personas y que puede ser reproducible en otros contextos.

French et al. (2014), por otro lado, señala que el concepto de sistemas de innovación agrícola comprende un espacio de entendimiento amplio que abarca distintos ámbitos, como la investigación, la extensión y las demás funciones que promueven o implementan la innovación, las cuales se detallarán en el siguiente apartado.

4.3. Innovación agrícola

La innovación agrícola cumple un papel fundamental en el sector agrario, pues es calificado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como el proceso mediante el cual las personas o las organizaciones introducen en la sociedad o en la economía el uso de productos, procesos y formas de organización existentes o nuevos con la finalidad de aumentar la eficacia, la competitividad, la resiliencia ante las crisis o la sostenibilidad ambiental, contribuyendo así con el logro de la seguridad alimentaria y nutricional, el desarrollo económico y la gestión sostenible de los recursos naturales, lo cual promueve mejoras en la productividad y en la capacidad de generar mayores ingresos para los productores (FAO 2015 citado en IICA 2017).

Cabe señalar, asimismo, que, de acuerdo con información proporcionada por la misma organización FAO (2015 citado en IICA 2017), “la innovación se produce cuando se adoptan, tanto a nivel individual como colectivo, nuevas ideas, tecnologías o procesos que, si tienen éxito, se difunden a través de las comunidades y sociedades” (p.1).

En esa línea, entonces, según IICA (2017), el desarrollo agrícola supone una buena capacidad de adaptación y de respuesta, cualidades que adquieren la mayor relevancia ante eventos como las fluctuaciones de los precios en los mercados internacionales y el fenómeno del cambio climático, que generalmente impactan en los agricultores.

Ante todo, lo antes expuesto, la innovación es, entonces, la clave para incrementar la productividad agrícola y es, a su vez, el elemento que fortalece la competitividad y el crecimiento económico de un país.

4.3.1. Fuerzas motrices que impulsan la innovación agrícola

Actualmente, el significado de innovación ya no solo se basa en la adopción de nuevas tecnologías, sino que se trata de “una combinación exitosa de tecnologías y prácticas, de nuevos conocimientos y esquemas mentales, y de nuevas instituciones y formas de organización social” (Sonnino & Ruanne 2013 citado en IICA 2017).

A continuación, en la Tabla 3, se presentan las fuerzas motrices que impulsan la innovación agrícola:

Tabla 3: Factores que estimulan la innovación

SECTORES	FACTORES QUE ESTIMULAN LA INNOVACIÓN
Mercado	Cambios de los patrones de consumo alimentario como resultado del crecimiento de la clase media. Posición dominante de las cadenas de distribución de alimentos Comercio internacional y cambios de la demanda global. Cambios en la sensibilidad de los consumidores a sostenibilidad, inocuidad de los alimentos, etc. Precios de los insumos y costos de mano de obra.
Ambiente	Cambio climático Desastres naturales. Disponibilidad de recursos naturales.
Políticas y marco regulatorio	Reglas, estándares y normativas Impuestos y tasas. Incentivos y subsidios.
Ciencia y tecnología	Avances en los conocimientos básicos de las ciencias de la vida Tecnologías basadas en TIC. Conocimiento de oportunidades de mercados, precios Disponibilidad de nuevos insumos. Disponibilidad de nuevas prácticas agronómicas mejoradas.

Fuente: Sonnino y Ruane (2013 citado en IICA 2017).

Por otro lado, los avances tecnológicos y la transformación institucional, así como el Estado, el sector privado y la sociedad civil, influyen en el desarrollo agrícola. Por ello, la innovación aparece como herramienta fundamental para que la agricultura pueda enfrentar los desafíos antes mencionados.

En ese sentido, para fomentar la innovación es necesario que los gobiernos inviertan en investigación y desarrollo. Sin embargo, para que el desarrollo agrícola tenga una mejor adaptación, el sector privado deberá también generar y estimular a los agricultores que adopten las innovaciones y, de esa manera, generar una sinergia público-privado en el desarrollo de los sistemas de innovación (IICA, 2017).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Asociatividad en el Perú

1.1. Antecedentes sobre la asociatividad rural en el Perú

Los inicios de la asociatividad empresarial rural en el país pueden encontrarse en el primer gobierno de Fernando Belaúnde Terry, en el cual se declara a las cooperativas como entidades de utilidad pública y necesidad colectiva. Este período se caracteriza por la difusión de la doctrina y principios cooperativos. En la siguiente década, los años setenta, el gobierno militar planteó como eje central de su modelo empresarial para el campo al cooperativismo, pero la crisis económica y las tensiones creadas por el proceso de reforma agraria condujeron a la disolución de estas organizaciones (Campos & Campos, 2008).

En 1987, se aprobó la Ley General de Comunidades Campesinas (Ley N° 24656), que autoriza y promueve la creación de empresas comunales y multicomunales. Posteriormente, en el 2008, se aprobó una norma que promueve la formación de las Organizaciones de Productores Agrarios (OPAS) y, en el 2009, se establecieron disposiciones para el apoyo a la competitividad productiva y se promulgó la Ley N° 29482 de promoción de actividades productivas en zonas altoandinas (Urrutia & Diez, 2016).

Desde sus inicios, la asociatividad en el campo se ha caracterizado por tener un crecimiento desigual y un desarrollo heterogéneo. Esto se ha debido a la existencia de distintos factores, tales como el tamaño y capitalización de los predios, inequidad en cuanto al acceso a servicios de capacitación y apoyo, y la insuficiente articulación al mercado (MINAGRI, 2014). Sin embargo, aún con diferencias entre las organizaciones, los productores que participan de ellas forman parte de un segmento más competitivo comparado con el grueso de pequeños y micro productores desorganizados y dispersos (Amézaga et al., 2013). Los productores organizados tienen mayor visibilidad e influencia en las cadenas productivas en las que participan. Es a través de la gestión de estas organizaciones que se puede incidir en la productividad y competitividad de los pequeños y medianos productores y así lograr una mayor equidad (MINAGRI, 2014).

La información del Censo Nacional Agrario 2012 reveló que, de las 2 260 973 Unidades Agropecuarias (UA) existentes en el país, el 23 % pertenecía a algún tipo de asociación, cooperativa u organización. La mayor cantidad de productores que declararon pertenecer a algún tipo de asociación eran de las regiones costeras de Arequipa, Lambayeque, Tacna y Lima. En estos departamentos, las cantidades de productores afiliados superaba el 50% (INEI, 2012).

1.2. Beneficios, desafíos y formas de asociatividad en el Perú

Como ya se ha señalado, se entiende por asociatividad al proceso voluntario de agrupamiento de individuos que trabajan de forma concertada y alineada para alcanzar objetivos en común (MINAGRI, 2014). Entonces, esta busca el uso más efectivo de los factores de producción de los asociados.

Shiferaw et al., (2011 citado en Barrantes et al., 2016) hacen referencia a los principales factores que influyen en la decisión de asociarse en el espacio rural, los cuales serían las características socioeconómicas de los hogares o la unidad agropecuaria, la forma específica de producir y la producción en sí misma, la organización y los asociados, la experiencia y el aprendizaje de la participación, las diferencias en la ubicación del hogar, el volumen de producción, y las dotaciones del activo.

Al respecto, cabe mencionar que los beneficios de la asociatividad se despliegan a nivel de capital humano, capital social, resultados productivos, técnicos, económicos y a nivel macro, los cuales se detallan a continuación (Amézaga et al., 2013).

Los beneficios del capital humano comprenden el fortalecimiento de liderazgos agroempresariales; la mejora de las capacidades técnicas, de gestión y productivas; el desarrollo de una visión agroempresarial, ya que la organización facilita el acceso a diversas fuentes de información; y la mejora de la autoestima y el empoderamiento.

El capital social en los territorios comprende el fortalecimiento de las unidades económicas productivas familiares; la recuperación de las prácticas ancestrales comunales y solidarias; la capacidad de establecer alianzas con municipios, gobiernos regionales y entidades privadas gracias a la gestión organizada; la formalización gradual de las distintas actividades agro productivas; y el desarrollo de la institucionalidad local, ya que, al organizarse los productores, se convierten en interlocutores válidos de mesas locales y regionales de promoción de desarrollo.

Entre los resultados técnicos, productivos y económicos, los beneficios se manifiestan en el acceso a información de precios, servicios y alternativas tecnológicas; posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían ser atendidos de forma individual; menores costos de producción; mayor presencia en los mercados y poder de negociación; y captura de márgenes de comercialización, ya que pueden evitar algunos eslabones de las cadenas agroproductivas.

Por otra parte, en cuanto a los desafíos, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) señala que están vinculados, en primer lugar, con la superación de la desconfianza entre los propios productores y la de estos hacia los compradores; a la profesionalización de la gestión, donde esta es necesaria en los distintos momentos del

proceso productivo, administrativo, comercial y logístico; el valor agregado y los estándares de calidad del producto que son difíciles de conseguir individualmente; el apoyo externo, financiero, técnico y en gestión empresarial; finalmente, a la disposición que muestran los directivos y asociados, lo cual implica tener una visión de largo plazo, una capacidad para discernir problemas y evaluar estratégicamente mercados, clientes y proveedores. Esto sumado al desarrollo de habilidades blandas para abordar distintas circunstancias de frustración y/o éxito (FAO, 2017).

Cabe señalar, asimismo, que en el Perú se reconocen tres formas asociativas: las asociaciones civiles, las cooperativas y los contratos asociativos (contratos, entre otros) y cada una posee características que van conforme con el objetivo de sus integrantes (PRODUCE, 2014) (ver Anexo D).

1.3. Cooperativas

El primer Censo Nacional de Cooperativas del 2016 arrojó que en el Perú existían en total 1245 cooperativas, donde las MYPES, por el volumen de sus ventas, son el 90,4 % de ellas. En cuanto a cifras, se expuso que, del total de socios de las cooperativas, 40% eran mujeres y que para el 2017 se generaron 17 mil puestos de trabajo formales. Por otro lado, en cuanto a su presencia a nivel regional, las cooperativas, en Lima y Callao, representaron el 34,9%; en Junín, el 7,6%; en Cusco, el 6,7 %; en Puno, el 6,7%; en Cajamarca, el 6%; y en Arequipa, el 5,1 %. Asimismo, se estableció que el 29,7% de las cooperativas eran agrarias, seguidas por las de ahorro y crédito con 26,1%, las de servicios múltiples con 11%, las de servicios especiales con 9,9%, entre otras (INEI & PRODUCE, 2017).

1.3.1. Definición y características de las cooperativas

Por definición, la cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. “Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “cooperativa”. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones” (PRODUCE, 2018).

Asimismo, Stanley (1972) define cooperativa como un grupo de personas con algunas necesidades económicas o físicas en común, que se reúnen con el propósito de prestar servicios como un medio de mejoramiento económico para sí mismas y la comunidad en que radican. “La adhesión a las cooperativas se define en torno a un grupo de empleados, asociaciones o zonas de residencia similares” (Stanley, 1972, p.6). Además, el mismo autor señala como cooperativa a una empresa comercial que es propiedad y está controlada por el pueblo que la utiliza.

Las cooperativas son organizaciones que poseen un doble carácter: por un lado, son asociaciones de personas que se unieron para satisfacer sus necesidades y aspiraciones en común; y, por otra parte, son empresas con valores y principios distintivos, que trabajan para sus socios y toman en cuenta los intereses de sus clientes y la comunidad en general (PRODUCE, 2018). En ese sentido, una cooperativa se entiende como una organización establecida para promover los intereses de sus socios y que está estructurada, a la vez, como una asociación y como una empresa. Al respecto, dentro de sus principales características, según Stanley (1972), se tiene las siguientes:

La democracia en las cooperativas, entendida como la “democracia en acción”, pues la cooperativa es una asociación libre y voluntaria de consumidores o trabajadores, los cuales ejercen el derecho de participación.

La adhesión libre y voluntaria, abierta a todas las personas que comparten la misma necesidad, sin importar la raza, condición, creencia o religión, por lo que el socio es una persona que tiene la libertad de retirarse o afiliarse de la participación activa en la cooperativa.

El voto para cada socio, el cual respalda el carácter democrático de la cooperativa. Asimismo, el socio deberá ejercer este derecho en las asambleas legalmente convocadas para que se adopten objetivos para las cooperativas o se aprueben y/o encomienden los estatutos y otros requerimientos necesarios.

El pago de intereses, limitados a los inversionistas de capital, el dinero o capital necesario para el funcionamiento de la cooperativa, es un aporte que hacen los socios miembros, que reciben a cambio certificados de aportación que puedan generar ciertos intereses, los cuales son llamados “dividendos”, que no deben confundirse con distribuciones de excedentes.

Las distribuciones de excedentes, que se hacen sobre las ganancias netas de las cooperativas, donde cada socio recibe reembolsos en proporción al valor de los bienes o servicios que compró o vendió por medio de la cooperativa; es decir, su participación en las ganancias está fundada en el monto de sus transacciones comerciales con la cooperativa.

En relación con lo antes mencionado, PRODUCE (2018) señala que las características centrales de las cooperativas son las siguientes:

- La autoayuda, entendida como un mecanismo para resolver los propios problemas.
- La asociación libre y voluntaria de los participantes.
- La autogestión o autoadministración, entendida como un mecanismo que permite a los propios socios conducir sus propias empresas.
- La ausencia de un fin lucrativo respecto de las operaciones que la cooperativa realiza con

sus socios, es decir, la actividad está dirigida a obtener un beneficio para los socios, donde la cooperativa es una herramienta para alcanzar estos beneficios.

1.3.2. Tipos de cooperativas

Jorge del Río, en su libro “Cooperativas de trabajo”, menciona que una adecuada clasificación de las cooperativas se basa en los caracteres comunes de los grupos, más no al tipo de productos o servicios que ofrecen. Por ello, el autor hace una clasificación de las cooperativas de la siguiente manera: las profesionales y las no profesionales. Dentro del primer grupo, se encuentran las agropecuarias, las mineras, las de trabajo (las cuales están conformadas por trabajadores intelectuales o manuales) y las artesanales (conformadas por artesanos o trabajadores independientes). En el segundo grupo, se tienen a las de consumo, de crédito, de seguros, de vivienda y de servicios (Del Río, 1962).

Según PRODUCE (2016), en el Perú los tipos de cooperativas se clasifican de acuerdo con la Ley General de Cooperativas aprobada mediante Decreto Supremo N° 074-90-TR, la cual entró en vigencia en el año 1991. Esta señala que existen dos clases de cooperativas, donde la primera es por su estructura social y, la segunda, por su actividad económica, conforme se detalla a continuación:

Por su estructura social, las cooperativas se clasifican en dos modalidades. La primera corresponde a las cooperativas de usuarios, “la cual se da cuando la cooperativa se constituye con la finalidad de brindar servicios a sus socios” (PRODUCE, 2016, p.33)., tales como servicios de crédito, de compras conjuntas, de comercialización, entre otras. La segunda, hace referencia a la cooperativa de trabajadores, “la cual tiene como finalidad brindar trabajo a sus socios” (PRODUCE, 2016, p.33), quienes al mismo tiempo son trabajadores.

Por su actividad económica, se clasifican en 19 tipos de cooperativas, conforme se detalla a continuación:

- 1) Cooperativas agrarias, 2) Cooperativas agrarias azucareras, 3) Cooperativas agrarias cafetaleras, 4) Cooperativas agrarias de colonización, 5) Cooperativas comunales, 6) Cooperativas pesqueras, 7) Cooperativas artesanales, 8) Cooperativas industriales, 9) Cooperativas mineras, 10) Cooperativas de transportes, 11) Cooperativas de ahorro y crédito, 12) Cooperativas de consumo, 13) Cooperativas de vivienda, 14) Cooperativas de servicios educacionales, 15) Cooperativas de escolares, 16) Cooperativas de servicios públicos, 17) Cooperativas de servicios múltiples, 18) Cooperativas de producción especiales y 19) Cooperativas de servicios especiales (PRODUCE, 2016, p.33).

La primera en mención, cooperativas agrarias, se abordará con mayor detalle en el siguiente subcapítulo.

1.3.3. Cooperativas Agrarias

Un ejemplo de organización de acción colectiva son las cooperativas agrícolas. Los productores del campo se organizan de manera voluntaria para cumplir con sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes. Estas se forman con la finalidad de promover los intereses de sus socios-agricultores, quienes, a su vez, son los propietarios. A continuación, se presentan algunas definiciones de cooperativas agrícolas:

Según Oslen (1966), las cooperativas agrarias son organizaciones de negocios formadas por campesinos para atender sus propias necesidades, en las que estos se reúnen para la comercialización de sus productos y la compra de suministros agrícolas. Cuando Olsen habla de asociación agrícola, hace referencia a una sociedad anónima controlada por sus miembros, los cuales operan en beneficio de sus asociados y accionistas.

Según el Ministerio de la Producción, una cooperativa no es una simple asociación de agricultores, sino una empresa propietaria de ciertos activos (INEI & PRODUCE, 2017).

Las definiciones previamente expuestas obedecen a los principios cooperativos, “los cuales no son solo normas que deben ser aplicadas en una cooperativa, sino que a su vez representan los fundamentos en los que se apoya la propia filosofía de la cooperativa” (PRODUCE, 2016, p.32). Estos serán abordados en el siguiente subcapítulo en base al Art.5 del Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado mediante Decreto Supremo N° 074-90-TR.

Las razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa responden a beneficios colectivos, que, en muchos casos, de manera independiente no se podrían lograr. Tal como señala el Ministerio de la Producción, los agricultores tienen diversas razones para formar una cooperativa o asociarse a una cooperativa existente y los motivos dependen del tipo de producto, la estructura y la estrategia de la explotación agropecuaria y la estructura y funcionamiento de los mercados (INEI & PRODUCE, 2017) (ver Anexo E).

Todas estas razones expuestas son de gran relevancia para el acceso a estándares de mercado más competitivos, que requieren tener un manejo adecuado de la producción, además de un control de calidad más estricto. Sin embargo, no todas las razones que llevan a los agricultores a asociarse son económicas, sino que también obedecen a razones intangibles, como el sentido de pertenencia a un grupo, encontrar protección dentro de este, obtener estatus y respeto al participar en la toma de decisiones y la gestión de la cooperativa, y tener accesos a educación y formación

adicional (INEI & PRODUCE, 2017).

Según el Ministerio de la Producción, sin embargo, los desafíos se enfocan en la naturaleza dual, pues una cooperativa agraria es una asociación de personas y, a la vez, una “empresa” de naturaleza asociativa, en la cual se toman decisiones democráticas, mientras que en lo empresarial se ejecutan las actividades del negocio para beneficiar a los socios. Asimismo, los desafíos expresan la tensión entre los objetivos sociales y económicos de las cooperativas, debido a que estas se encuentran insertas en una comunidad y también se benefician de ella (por el empleo de su capital social y humano, así como de los recursos naturales disponibles), por lo que se espera que se preocupen por sus comunidades.

De otra parte, un aspecto fundamental es la experiencia de liderazgo, pues se requieren personas con aptitudes desarrolladas sobre gestión y comercialización. Si existen tensiones relacionadas con el posible conflicto de intereses entre los socios y la empresa cooperativa, esto ocurre cuando los socios buscan satisfacer sus intereses en el corto plazo; sobre todo, en tiempos críticos en los cuales la cooperativa mantiene una perspectiva de largo plazo.

1.3.4. Principios cooperativos

Conforme se mencionó con anterioridad, el Art. 5 de La Ley de Cooperativas (DS 074-90-TR, Texto Único Ordenado) recoge los “principios cooperativos”, los cuales deben seguirse de manera obligatoria. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

1. Libre adhesión y retiro: también conocida como el principio de puertas abiertas. La cooperativa no puede obstaculizar el ingreso y la salida del socio; sin embargo, sí se pueden establecer requisitos para adquirir la condición de socio.
2. Control democrático: implica que los órganos de gobierno están conformados por los socios. Adicional a ello, cada socio tiene un voto independiente para las decisiones que puedan tomarse dentro de la cooperativa.
3. Interés limitado al capital: según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas pueden pactar si se pagan intereses sobre el capital que aportan los socios, es decir, cuando el socio se retire de la organización, se le devolverá el capital aportado más los intereses generados.
4. Retorno de excedentes: de existir un excedente, este es devuelto a los socios de manera proporcional al trabajo realizado o al servicio prestado.
5. Educación cooperativa: toda cooperativa debe contar con ello de manera obligatoria, ya que los socios y directivos deben recibir una adecuada capacitación mediante programas

de educación y capacitación.

6. Integración cooperativa: se fomenta la cooperación entre cooperativas con el fin de alcanzar mayores beneficios para sus miembros mediante una labor conjunta. Todo ello mediante las “llamadas centrales”, federaciones y la Confederación Nacional de Cooperativas.
7. La reserva cooperativa no puede ser repartida: las cooperativas poseen una cuenta llamada “reserva cooperativa”, cuyo fin es cubrir pérdidas u otras contingencias.

Cabe señalar que estos principios guardan relación con las características que poseen las cooperativas.

2. Gobernanza corporativa en el Perú

El término de gobernanza corporativa ha cobrado suma importancia en el desarrollo de las estructuras para una adecuada toma de decisiones entre actores que pertenecen a esferas tanto gubernamentales como no gubernamentales. Si bien los ámbitos y sectores económicos en los que surgió la gobernanza corporativa mostraban evidencia de su aplicación en el sistema financiero, mercado de capitales y las políticas públicas, también ha cobrado relevancia particular en el desarrollo de planes y propuestas en espacios rurales (Urrutia & Diez, 2016). Esto se debe, principalmente, a que la gobernanza, además de tener incidencia en las acciones y estructura de la organización, también abarca el desarrollo de una adecuada interrelación entre los diferentes actores que tienen influencia sobre la organización, los llamados *stakeholders*. Esta noción general permite que la gobernanza pueda ser adoptada por diferentes organizaciones que poseen características particulares.

Para el caso peruano, el uso de la gobernanza es limitado, a pesar del marco que proporciona para interpretar y analizar procesos generales (Urrutia & Diez, 2016). Su aplicación y análisis se ha centrado, principalmente, en situaciones en las cuales las organizaciones que explotan recursos naturales han tenido dificultades en la articulación de un consenso entre la sociedad, el medio ambiente y los intereses privados. Es importante mencionar que estas actividades se dan principalmente en espacios rurales, en los cuales las comunidades pertenecientes a este desarrollan actividades que son su soporte económico, cultural y social; ámbitos que entran en conflicto con actores privados y estatales, entre otros. Esta situación, muchas veces, genera diferencias respecto de la toma de decisiones o el conjunto de actividades que deben realizarse en estos espacios y, por ello, se generan problemas de agencia en los que cada actor vela por su interés propio (Urrutia & Diez, 2016).

Según Urrutia y Diez (2016), detrás de cada conflicto es posible identificar formas de asociatividad que buscan el derecho de propiedad por parte de las comunidades. Esto se debe a que la asociatividad es desarrollada como la constitución de asociaciones u organizaciones a través de la acción colectiva para mejorar los niveles de vida de sus socios, lo cual permite mediar las relaciones entre las partes (Barrantes et al., 2016). Además, permite el acceso a los mercados, el poder de negociación y el manejo de cadenas de valor de forma más integrada (Barrantes et al., 2016) (Bernard & Spielman, 2009). Asimismo, según Key, Saudolet y Janvry (2000) y Markelova, Meinzen-Dick, Hellin y Dohrm (2009), la asociatividad permite reducir los costos de transacción. Este último aspecto relaciona la gobernanza y la asociatividad en espacios rurales en los cuales se involucran actores privados, gubernamentales y no gubernamentales. Además, sin la conformación de asociaciones o grupos (asociatividad), no existiría la gobernanza en estos espacios (Urrutia & Diez, 2016). En ese sentido, la asociatividad está directamente relacionada con la gobernanza y, a partir de ello, las comunidades, asociaciones y organizaciones en espacios rurales han tenido mayor incidencia en las acciones y la forma como se llevan a cabo las actividades en ellas y cómo influyen entre sus grupos de interés.

2.1. Gobernanza de espacios rurales

Si bien el gobierno corporativo ha sido analizado ampliamente en el desarrollo de la gestión empresarial de las organizaciones, es importante hacer mención de sus particularidades cuando se examinan las sociedades cooperativas que se desarrollan en espacios rurales. Acorde con Chaves (2004), a diferencia de la gobernanza entre empresas capitalistas, el buen gobierno de las sociedades cooperativas no solo vela por la generación de valor económico, sino también por los grupos de interés, como son los socios y la comunidad con la cual mantiene relación la organización. Esta idea refiere al enfoque y planteamiento del buen gobierno corporativo con el modelo de *stakeholders*, el cual cobra importancia, ya que predomina en las organizaciones cooperativas, pues estas no solo persiguen el beneficio económico, sino también el social, que es donde se articulan los esfuerzos entre diferentes partes interrelacionadas (Puentes et al., 2009).

Para el caso peruano, en los espacios rurales se desarrollan sociedades cooperativas como formas de asociatividad, con la finalidad de hacer frente a la pobreza y al desarrollo rural. Los estudios rurales peruanos, según Asensio (2012), se basaban en tres ideas básicas: centralidad en la comunidad campesina, importancia de elementos culturales propios de las comunidades y visión de las ciudades como centros de explotación de lo rural. No obstante, el estudio rural en el Perú presenta un giro territorial, en donde el énfasis va más allá de la comunidad, pues todo esto representa un modelo de intervención para generar desarrollo y reducir la pobreza rural (Asensio, 2012). Ámbitos que para el caso peruano cobran vital importancia y en los que, además, la

governabilidad cobra relevancia debido a la articulación de políticas y proyectos de desarrollo para los territorios rurales. Los ejes correspondientes a la idea de territorio según Revesz (2007) son los siguientes: 1) la identidad individual y colectiva (identidad territorial); 2) escenario de actividades cotidianas de la población rural (dinámicas territoriales); y 3) ámbito para políticas públicas contra la pobreza. Acorde con Asensio (2012), estas dimensiones de la perspectiva territorial permiten evaluar el planteamiento y ejecución de políticas de desarrollo rural, con lo cual se derivan tres aspectos relacionados con la identidad, dinámica y gobernanza de territorios rurales.

3. Gestión de sociedades cooperativas

El Ministerio de la Producción manifiesta que, hasta la fecha, las políticas públicas que sostienen la necesidad de la asociatividad de las MYPE son muy recientes y no han tomado en cuenta las características del sector agropecuario y rural (PRODUCE, 2009).

Las iniciativas públicas y privadas de fomento de la asociatividad, por otra parte, han mostrado resultados positivos en el corto plazo, pero sin una aceptable sostenibilidad. En general, en el sector rural, se ha promovido la formación de asociaciones de productores, sin tomar en cuenta factores claves que son los que le pueden dar soporte y sostenibilidad a los negocios colectivos que se promueven: el primer factor es el desarrollo de confianza entre los socios productores; el segundo, los costos y contingencias tributarias de la forma jurídica adoptada para operar (PRODUCE, 2009).

De esto se desprende que, muchas veces, se considera que las cooperativas en el Perú han sido un modelo que ha fracasado, pues se suele hacer referencia a las cooperativas agrarias de producción, que nacieron en el contexto de la reforma agraria y fueron impuestas por el gobierno de ese entonces; es decir, sin la libre iniciativa y voluntad de sus miembros (Eguren, s.f.). Sus miembros ni siquiera conocían las características de una cooperativa, desencadenando así muchos conflictos internos.

En el Perú, desde hace varias décadas, las cooperativas han adoptado diversas actividades, desde aquellas enfocadas a brindar fuerza de trabajo hasta las que se forman para realizar compras en conjunto, lo que genera que la situación económica de estas unidades sea heterogénea (MINCETUR, 2013). Existen experiencias altamente exitosas, como el caso de las cooperativas productoras de café y cacao, las cuales evidencian una buena gerencia y productos de calidad, por lo cual han llegado a posicionarse en el mercado nacional y extranjero. Sin embargo, en paralelo, hay un número elevado considerable que aún no han encontrado entornos favorables para su desarrollo.

De lo mencionado, se desprende que, para gestionar bien una cooperativa agraria, se debe tener en cuenta que estas deben beneficiar no solo a socios, sino también a la comunidad y región en la que se asientan. Asimismo, deben generar empleo, gestionar democráticamente, brindar educación a socios y no socios. Otro ejemplo, la Cooperativa Agraria Cafetalera de los valles de Sandía- CECOVASA Puno, opera bajo el lineamiento de Comercio Justo y destina parte de sus excedentes a la comunidad, además del incremento de sus exportaciones, gracias a lo cual mejora sus estructuras financieras en cuanto a remuneración y estabilidad crediticia. Además, se aborda el tema de la buena gestión con respecto del control de calidad, almacenamiento, producción, formación de miembros en informática e internet, construcción de laboratorios (en los que se llevaron a cabo análisis del control de calidad), contrataciones y construcción de sistemas para evacuar agua e instalación de hidroeléctricas (MINCETUR, 2013).

Tomando estos casos de éxito, es indispensable que las organizaciones mejoren su productividad y la calidad de sus productos. Por ejemplo, mejorar la logística, el empaquetado y lograr economías de escala (Fernández-Stark & Bamber, 2012). Asimismo, es importante mencionar que factores como el acceso al mercado, las constantes capacitaciones, la promoción de la asociatividad y el acceso al financiamiento será clave para el desarrollo competitivo de las cooperativas (Fernández-Stark & Bamber, 2012).

4. Innovación en la agricultura

La ciencia, el desarrollo tecnológico y su incorporación como innovación en la actividad agraria cumple un rol crucial en la mitigación de las hambrunas y de la seguridad alimentaria, todo ello mediante el incremento de la producción agrícola, de la mejora de los ingresos de los productores agrícolas y, en consecuencia, de la disponibilidad de alimentos (IICA, 2017).

De acuerdo a Sonnino y Ruane (2013 citado en IICA 2017), el concepto de innovación en la actividad agraria se resume entonces en “un proceso de generación, acceso, intercambio y aplicación de conocimientos en el que los diferentes actores aprenden e innovan juntos, ordenan los riesgos y comparten los beneficios”. Asimismo, para alcanzar cambios en los sistemas investigación y educación de la agricultura, el mismo señala que se requiere de una buena comunicación entre los involucrados de todos los sectores (ver Anexo F).

Por otro lado, respecto de la situación de Perú, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA⁶, 2019), a través de una publicación del Banco Mundial “Tomando impulso en la agricultura peruana: Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad

⁶ Instituto Nacional de Innovación Agraria, es un organismo técnico especializado del Ministerio de Agricultura y Riego y ente rector del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA).

del sector” (p.14) señala que el sector agrícola tiene una participación importante en el empleo, pues genera uno de cada cuatro puestos de trabajo urbano informal en el Perú.

Sin embargo, a pesar de que el Perú mantiene una posición alta de rendimiento dentro de la región, este, comparado con países industrializados, continúa atrasado, pues en la productividad se establece la frontera tecnológica. Es decir, en el Perú, el rendimiento agrícola aumentó a un ritmo de 3,3% anual, lo cual ha permitido que varios de los productos peruanos sean competitivos en mercados internacionales; sin embargo, la productividad en la costa del país creció en 7.2 %, en la selva retrocedió -0,2 % y en la sierra solo el 0,2 %. (INIA, 2019, p.14).

Por tal motivo, según la publicación del Banco Mundial, se identificaron seis puntos claves para lograr un incremento en la productividad y competitividad, donde se destaca, en primer lugar, la innovación en la agricultura (ver Anexo G).

En ese sentido, al considerar la ubicación del sujeto de estudio de la presente investigación, en el siguiente subcapítulo se abordará la innovación de la agricultura en el departamento de Huancavelica.

4.1. Innovación agraria en Huancavelica

La región de Huancavelica se encuentra políticamente dividida en siete provincias: Huancavelica, Acobamba, Angaraes, Castrovirreyna, Churcampa, Huaytará y Tayacaja, y en 95 distritos distribuidos en altitudes que van desde los 1000 hasta más de 5000 m.s.n.m. La población censada en el 2017 fue de 347,639 habitantes. A partir de la población censada, se puede observar que el 60% de los habitantes de la región se encuentran en el ámbito rural, mientras que un 40% viven en zonas urbanas (INEI, 2017b).

La Gerencia de Desarrollo Económico (GDE, 2013), señala que, aproximadamente, el 70% de personas que viven en el área rural se dedican a la agricultura y ganadería, esto equivale aproximadamente a 380 mil personas. Las personas mayores y, parcialmente, sus hijos menores, laboran en la actividad agropecuaria, donde este sector es uno de los más activos de la región. Asimismo, se evidencian aún muchas dificultades para el sector agrario, por lo que, como respuesta a ello, se han planteado distintas medidas para enfrentar estos desafíos, los cuales tienen como finalidad mejorar las capacidades técnico-productivas de los productores mediante el uso de distintos recursos, como la asistencia técnica, mejoramiento de las capacidades de las unidades productivas, implementación y el uso eficiente de las tecnologías.

A continuación, en la Tabla 4. se exponen los ejes de los programas de innovación en los que están incurriendo para el fortalecimiento de capacidades en la región.

Tabla 4: Ejes de los programas de innovación de la Dirección Regional de Huancavelica

Componentes	Áreas	Acciones
Adecuada transferencia de tecnología	Desarrollo de capacidades del sector agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la metodología de escuela de campo. • Capacitación en la metodología de enfoque participativo de cadenas productivos • Capacitación con enfoque de género e interculturalidad
	Desarrollo de capacidades de los productores agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas de campo de papa nativa, maíz amiláceo, frijol, cebada, haba, trigo, olluco, ovino, alpaca. • Asistencia técnica de profesionales y técnicos de las agencias agrarias. • Pasantías internas • Sistematización de la experiencia
Adecuado manejo agronómico		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en revaloración de técnicas ancestrales • Capacitación con enfoque de desarrollo sostenible
Presencia de capacidades técnicas para el manejo del recurso hídrico		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades en sistema de riego
Adecuada gestión empresarial		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en gestión empresarial • Levantamiento de línea de base
Eficiente sistema de organización		<ul style="list-style-type: none"> • Promover la formación de organizaciones • Desarrollo de capacidades en organización

Adaptado de GDE (2013).

Por otro lado, cabe destacar que existen instituciones como el CIP, el Ministerio de Agricultura y Riego, entre otras, las cuales están implementando proyectos vinculados a la innovación agrícola en Huancavelica, tales como el proyecto “Biodiversidad y buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente para mejorar la resiliencia y productividad de la agricultura familiar en sistemas alimentarios andinos basados en papa”, que beneficia a cerca de 300 productores a través de la mejora de su capacidad adaptativa junto a los actores públicos y privados vinculados con sistemas agroalimentarios andinos basados en papa en Perú, Bolivia y Ecuador. El proyecto comprende el desarrollo, aplicación y difusión de buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente y la articulación a mercados diferenciados gracias al financiamiento de la Unión Europea y a la intervención de varias instituciones, como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El proyecto se enfoca en la innovación en tecnologías agrícolas, innovación comercial y la gestión de conocimientos para generar el

cambio (Euroclimaplus, 2019).

Por su parte, el Programa Papa Andina/Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA) a nivel operativo desarrolló y aplicó el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EFCP), el cual permitió desarrollar oportunidades de mercado enfocado a pequeños agricultores a través de la innovación de productos aprovechando su diversidad, cualidades y características culturales y sociales (Ordinola, 2009). Uno de los pilotos del proyecto INCOPA, por el cual se desarrollaron oportunidades de negocio para dar posicionamiento y valor agregado a las papas nativas de los pequeños productores a través del desarrollo de la metodología de EFCP, se ejecutó en comunidades de Vista Alegre, S.C. de Ñahuín, Chuquitambo, Mullaca en el distrito de Pazos, provincia de Tayacaja, departamento de Huancavelica, y las comunidades de Marcavalle y Patalá en el distrito de Pucará, provincia de Huancayo, departamento de Junín, en el periodo de 2007 a 2009. La metodología buscaba una estrategia interinstitucional e interdependiente de los productores para desarrollar nuevos productos para mercados de comercio justo en mercados locales, nacionales e internacionales (Zúñiga et al., 2010).

Los resultados de dicho proyecto fueron las innovaciones comerciales en nuevos mercados con papas nativas en hojuelas (papas azules y rojas), frescas y puré de papa (amarilla).

Por otra parte, también cabe señalar que existen instituciones como el “Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Privado – CITE Privado papa y otros cultivos andinos”, la Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú–ADERS Perú, institución promotora del CITE Papa y Otros Cultivos Andinos, que se dedican a promover el desarrollo socioeconómico por medio de la capacitación productiva, la inserción tecnológica, el impulso de la organización y la optimización del acceso al mercado. Por ende, enfocan su trabajo en la innovación y adaptación de tecnologías para el campo, el desarrollo de capacidades y sistemas de gestión. (CITEPAPA ADERS-PERÚ, 2020)

Al respecto, cabe señalar que más de 30 productores y técnicos agropecuarios del proyecto “Rurichiq Ayllu” de Huancavelica realizaron pasantía de aprendizaje vivencial en el CITE PAPA. Como parte de esta, los pasantes visitaron el gran Mercado Mayorista de Lima con la finalidad de aprender aspectos de la logística en la cadena comercial, con especial incidencia en la norma técnica que exige la utilización de envases de 50 kilos como máximo (Ley N° 29088) (CITEPAPA ADERS-PERÚ, 2020).

Celfia Obregón, directora ejecutiva del CITE PAPA y otros cultivos andinos, manifiesta que “innovar requiere aprendizaje y lo que ofrece el CITE PAPA es una inmersión en nuevas experiencias y contacto directo, ya sea con el campo o el mercado. Muchas veces, nuestros productores no tienen el tiempo suficiente para dedicarlo al aprendizaje y la tecnificación, pero,

afrontando la experiencia en vivo, pueden entender hacia dónde deben apuntar en su crecimiento”. (C. Obregón, comunicación personal, 07 de octubre, 2019).

5. Contextualización del departamento de Huancavelica

5.1. Medio Físico y Ecológico

En el presente apartado, se abordarán temas relacionados con el departamento de Huancavelica, tales como la ubicación y vía de acceso, el clima y la altitud.

5.1.1. Ubicación y vía de acceso

El departamento de Huancavelica se encuentra situado en la región central del Perú. Sus coordenadas se encuentran entre los paralelos 11°16'10" y 14°07'43" de longitud sur y los meridianos de 74°16'15" de longitud oeste del meridiano de Greenwich (INEI, 2000).

Sus límites son los siguientes: por el Norte, con el departamento de Junín; por el Este y Sur, con el departamento de Ayacucho; y por el Oeste, con los departamentos de Lima e Ica (INEI, 2000).

Por otro lado, con relación a AGROPIA, existen diez lugares importantes para esta, en donde se ubica la planta y, los nueve restantes, con tierras de producción papera, que se distribuyen entre la provincia de Huancayo (en Junín) y Huancavelica.

La ruta de acceso a la planta ubicada en el distrito de Sapallanga - Huancayo es a través de la carretera central, por una red vial asfaltada o por transporte aéreo a través de Jauja, para luego seguir por los márgenes del río Mantaro. Respecto del transporte terrestre para llegar a la planta, se cuenta con las empresas de transporte terrestre formales que van desde Lima hasta la ciudad de Huancayo, tales como Cruz del Sur, Móvil Bus y Turismo Central. Y, en cuanto al transporte aéreo, la única empresa que presta este servicio es LATAM, cuyo transporte llega hasta Jauja y, desde este lugar, se debe tomar el servicio de un vehículo colectivo hasta la ciudad de Huancayo.

Sin importar el tipo de transporte elegido, sin embargo, en la ciudad de Huancayo se debe tomar un vehículo colectivo hasta Sapallanga, lo cual toma alrededor de cuarenta (40) minutos, donde se recorre una carretera asfaltada que conecta con la planta de producción.

Las tierras de producción de los socios de la cooperativa se encuentran ubicadas en nueve (09) comunidades: Las comunidades de San José de Aymar, Pazos, Quispiñicas, Huaribamba, San Cristóbal de Ñahuin, Chuquitambo, Vista Alegre y Mullaca pertenecen a la provincia de Tayacaja, mientras que la comunidad de Castrovirreyna corresponde a la provincia de Castrovirreyna, donde ambas provincias pertenecen al departamento de Huancavelica (ver Anexo N); sin embargo, la conexión vial asfaltada es más corta hacia el departamento de Huancayo que el de Huancavelica,

realizándose mayor actividad comercial con Huancayo que con esta.

5.1.2. Clima

Respecto del clima del departamento de Huancavelica, este es variado, frío, glacial y con gran sequedad de la atmósfera en las zonas de la cordillera alta, donde se encuentran las cumbres nevadas, pero templado en los valles interandinos y en las quebradas de los ríos. Por otro lado, la temperatura promedio anual de la ciudad de Huancavelica es de 9.2 C, donde la máxima absoluta es de 20,8 C en los meses de octubre. Por su parte, las precipitaciones alcanzan los 750 mm. anuales (INEI, 2000).

En palabras de los socios, Huancavelica y, en general, los lugares en donde se encuentran las tierras de siembra de papas nativas, no cuentan con una temporada de lluvia definida, debido al efecto del cambio climático global existente, el cual ha ido generando que estas sean menos predecibles.

5.1.3. Altitud

Según información del INEI, la altitud de Huancavelica oscila entre los 1950 y los 4500 m.s.n.m., donde el distrito de Ocoyo, ubicado en la provincia de Huaytará, es el de menor altitud (1950 m.s.n.m.), mientras que, por otro lado, el distrito de Santa Ana, ubicado en la provincia de Castrovirreyña, se encuentra a mayor altitud (4473 m.s.n.m.) (INEI, 2000).

Los distritos en donde se encuentran las tierras de los asociados, por su parte, cuentan con las siguientes altitudes como se puede ver en la Tabla 5:

Tabla 5: Altitud de las comunidades de AGROPIA

Comunidad	Altitud
Pazos	3,840 msnm
Quispiñicas (*)	3,840 msnm
Huaribamba	5,233 msnm
San Cristóbal de Ñahuin (*)	3,840 msnm
Chuquitambo (*)	3,840 msnm
Vista Alegre	3,584 msnm
Mullaca	3,423 msnm
San José de Aymará (*)	3,840 msnm
Castrovirreyña	3,956 msnm

Adaptado de INEI (2000).

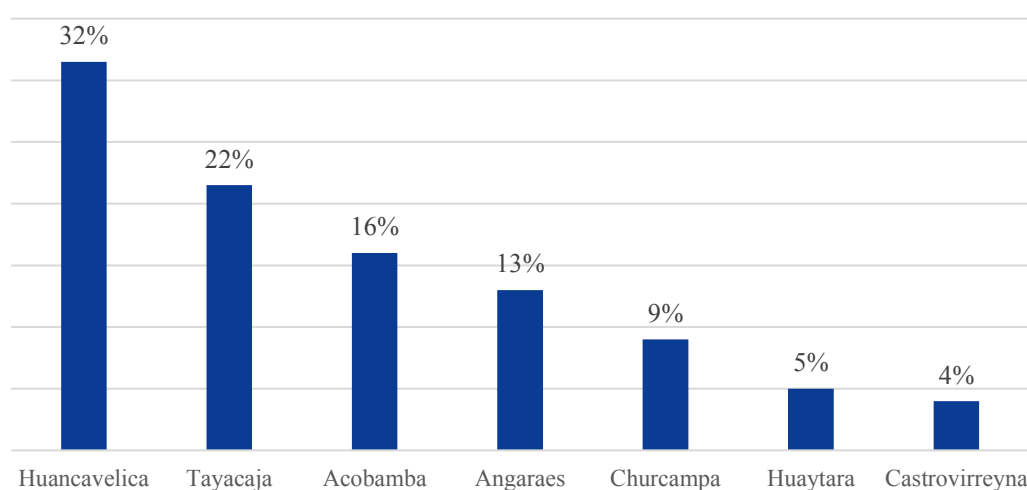
Nota: (*) Centros poblados ubicados en el distrito de Pazos, provincia de Tayacaja.

5.2. Análisis territorial

El departamento de Huancavelica tiene una población de 347.6 mil habitantes y, según el informe de Alerta Regionales Indicadores Poblacionales, es el segundo departamento que

concentra los mayores niveles de pobreza a nivel nacional, con un 38.9% de su población, después de Cajamarca (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2018). Asimismo, cerca del 69.5% de esta presenta un alto nivel de ruralidad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2017). Estos indicadores muestran que existen brechas de acceso a recursos y servicios en esta región. Con respecto de su densidad poblacional, según el Censo Nacional de Población y Vivienda (2017), se divide principalmente en 48.6% hombres y 51.4% mujeres, donde la población entre 15 a 64 años representa el 60% (INEI, 2017b). Las provincias del departamento de Huancavelica son Huancavelica (la capital), Tayacaja, Churcampa, Acobamba, Angaraes, Huaytará y Castrovirreyna. En la Figura 6 se muestra el peso poblacional por provincia.

Figura 6: Distribución poblacional por provincias de la región Huancavelica



Adaptado de INEI (2017a).

Entre las principales actividades económicas que se desarrollan en estas provincias se tienen a la electricidad, gas y agua, la minería y la agropecuaria (INEI, 2017a). Esta última es la principal en términos de ocupación, al ser practicada por un 70% de la población en edad de trabajar que viven en el área rural (Gerencia de Desarrollo Económico [GDE], 2013). Es importante mencionar que el IV CENAGRO estableció que el 77.4% de los productores agropecuarios de esta región consideraba que la actividad agropecuaria no producía suficientes ingresos para sus familias (INEI, 2012).

Respecto del cultivo y la superficie agrícola, cabe señalar que Huancavelica presenta una agricultura bastante diversificada, con un registro de 52 cultivos, de los cuales 36 son transitorios y el resto permanentes y especiales. La superficie cosechada con cultivos transitorios en esta región ascendía a 84 093 ha y, en el caso del área cosechada correspondiente a cultivos permanentes y especiales, se llegó a 12 639 ha instaladas (MINAGRI, 2018b).

En base a la información del MINAGRI (2018b), los cultivos transitorios que registran las mayores superficies cosechadas son 11, los cuales se presentan en la Tabla 6:

Tabla 6: Huancavelica: superficie cosechada, producción, rendimiento y precio en chacra de cultivos

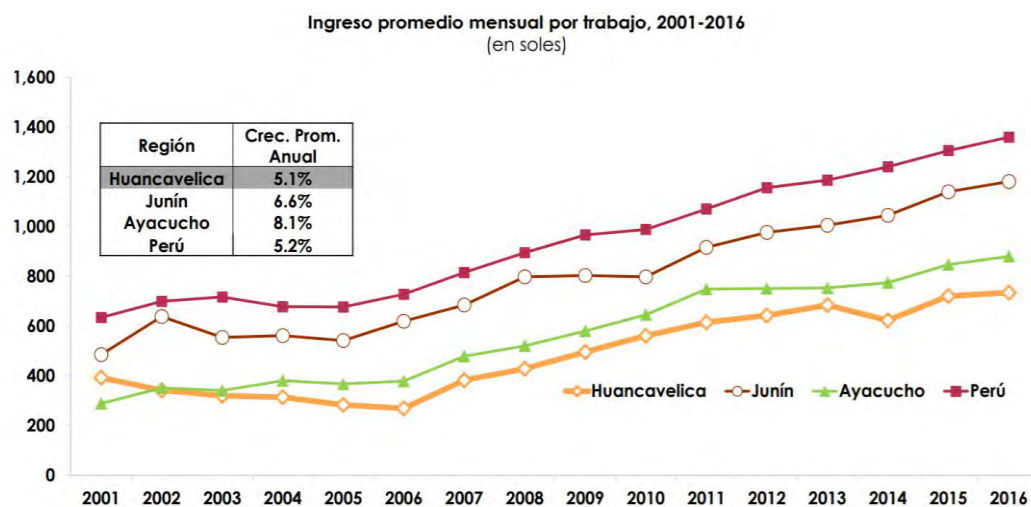
No. Orden	CULTIVOS TRANSITORIOS				
	Cultivo	Superficie Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (Kg/ha)	Precio Chacra (S/kg)
1	Papa	21,529	235,336	10,931	0.52
2	Maíz amiláceo	15,527	27,269	1,756	2.47
3	Cebada grano	14,406	23,726	1,647	1.04
4	Haba grano seco	5,886	9,143	1,553	1.97
5	Arveja verde	5,663	19,329	3,413	1.65
6	Trigo	4,679	7,255	1,551	1.25
7	Frijol grano seco	4,293	7,917	1,844	2.85
8	Arveja grano seco	3,403	5,661	1,663	1.70
9	Olluco	2,323	14,222	6,124	1.01
10	Haba verde	1,987	7,265	3,656	1.04
11	Quinua	1,540	1,589	1,032	3.16
12	Maíz choclo	568	5,757	10,141	1.34
13	Maca	467	3,848	8,240	1.14
14	Avena grano	392	611	1,560	1.04
15	Oca	333	1,932	577	0.80
16	Maíz a. duro	320	723	2,256	1.27
17	Tarhui	217	387	1,783	2.79
18	Zapallo	201	2,812	13,988	0.71
19	Mashua	121	704	5,807	1.07
20	Ajo	111	612	5,514	4.35
21	Tomate	45	386	8,567	1.60
22	Zanahoria	30	187	6,217	1.06
23	Lenteja	17	26	1,506	3.41
24	Camote	16	96	6,000	1.28
25	Cebolla cabeza	12	78	6,500	1.26
26	Kiwicha	7	8	1,154	3.29
	TOTAL	84,093			

Adaptado de MINAGRI (2018b).

Al 2018, el cultivo con mayor volumen de producción era la papa, con 235 mil toneladas producidas, equivalente al 3% del total de la superficie sembrada a nivel nacional (Agraria, 2018). (ver Anexo H). Su rendimiento por hectárea es de 10.4 toneladas, uno de los más bajos en el Perú.

Asimismo, los ingresos promedio mensuales por trabajo del periodo 200 –2006 del departamento de Huancavelica son los siguientes (Macera, 2017):

Figura 7: Ingreso promedio mensual por trabajo: 2001-2016



Adaptado de INEI (citado en Macera 2017).

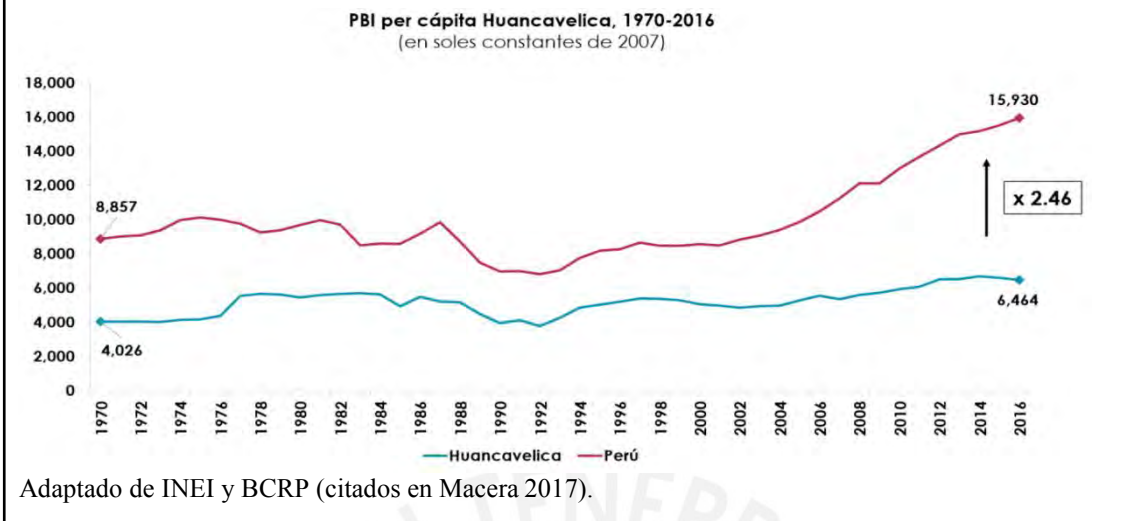
Durante los últimos dieciséis (16) años, se ha observado un incremento de los ingresos (nominales), promedio mensual por trabajo en el Perú, los cuales alcanzaron una media de crecimiento anual de 5.2% con una inflación promedio de 2.7% (BM, 2019b). Si bien en el departamento de Huancavelica, se alcanzó un resultado de 5.1%, el cual fue ligeramente menor, respecto al resultado nacional (ver Figura 7), aún se encuentra por debajo del ingreso promedio de sus pares regionales, tales como Junín y Ayacucho. Por otro lado, el ingreso real en los últimos dieciséis años tuvo una media de 1.89% a nivel nacional y de 1.86% en el departamento de Huancavelica, esto considerando el promedio del ingreso nominal y la inflación en el periodo del tiempo evaluado.

El ingreso per cápita por provincias al 2007, por su parte, registraba en Tayacaja 141.50 y en Castrovirreyna 159.10 nuevos soles, influido, en este último caso, por la presencia de la minería (Macera, 2017).

5.3. Producto Bruto Interno (PBI)

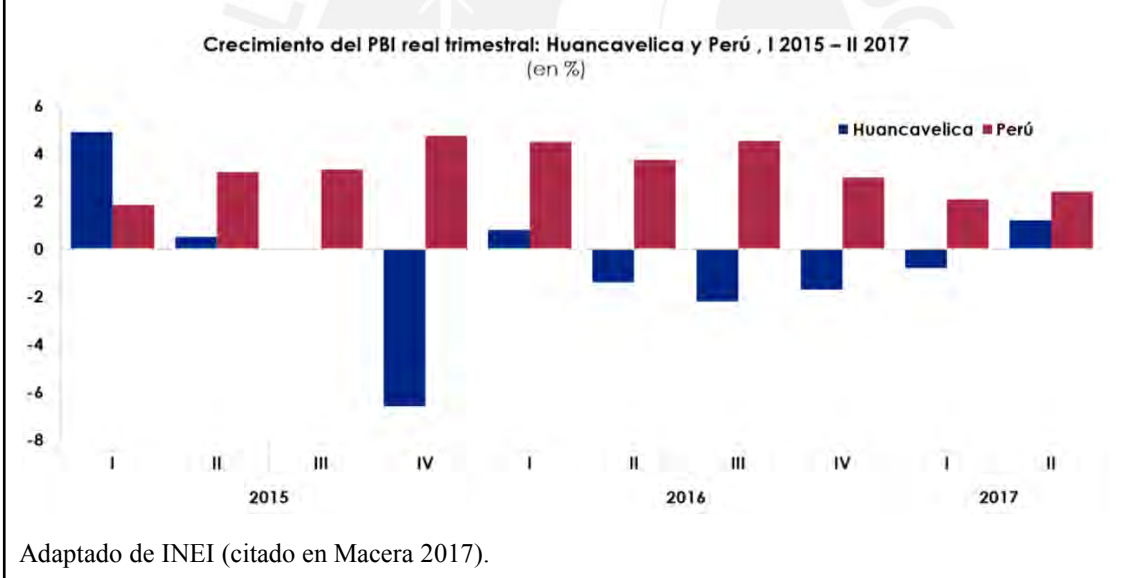
La brecha entre el PBI per cápita del departamento de Huancavelica y el nacional se ha ampliado. Según un estudio realizado por el INEI y el BCRP en el 2016, el nivel del PBI per cápita de Huancavelica era 146% menor que el promedio nacional (Macera, 2017) (ver Figura 8).

Figura 8: PBI per cápita Huancavelica 29170-2016



En diez trimestres, entre el 2015 al 2017, el PBI per cápita de Huancavelica no tuvo crecimiento o este fue negativo (ver Figura 9)

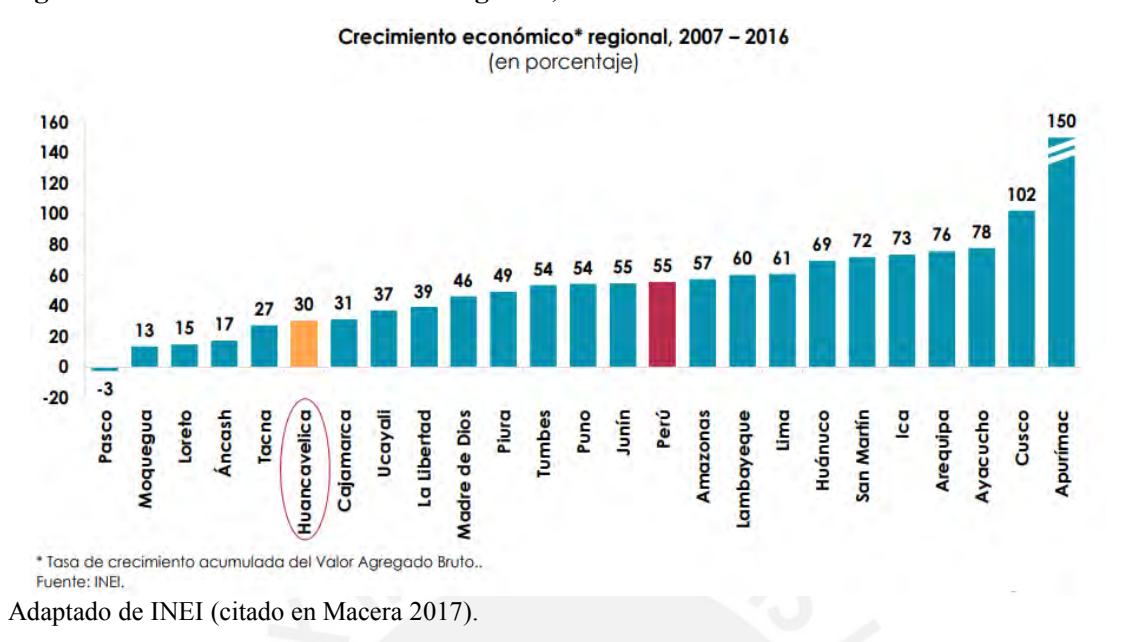
Figura 9: Crecimiento del PBI real trimestral: Huancavelica y Perú



5.4. Índices de Pobreza

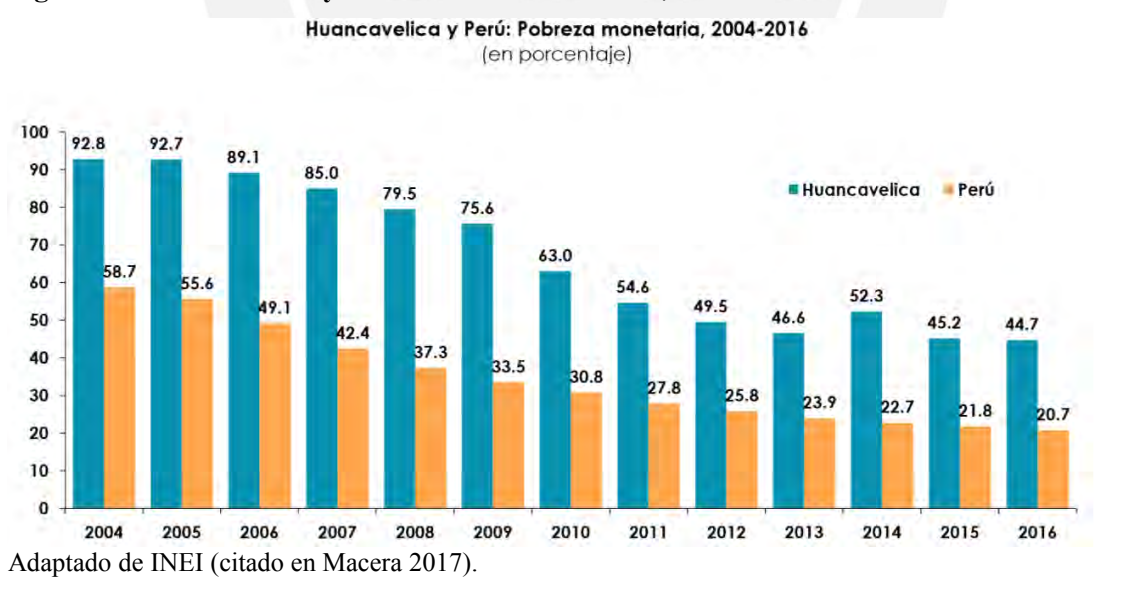
El crecimiento de Huancavelica en diez años ha sido muy débil, por debajo del promedio nacional (ver Figura 10).

Figura 10: Crecimiento económico regional, 2007-2016



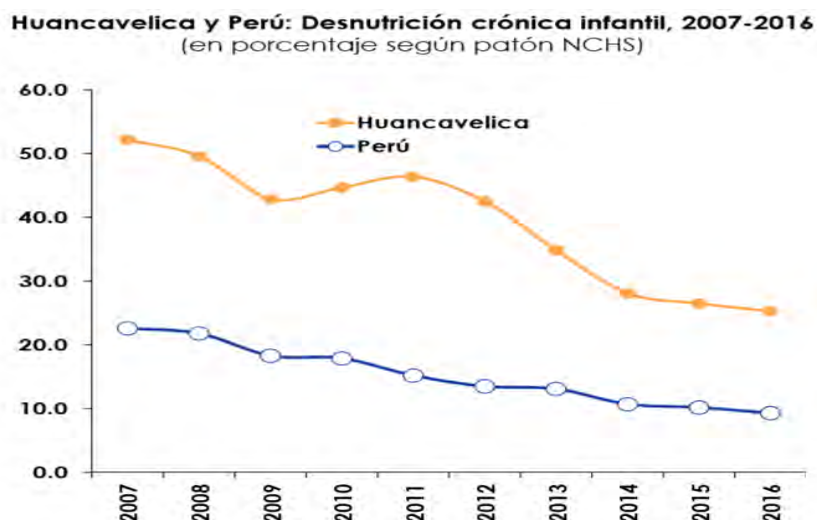
Este débil crecimiento económico se ve reflejado en el nivel de pobreza monetaria. Esta ha decrecido, pero a menor velocidad que el promedio nacional. Asimismo, cabe señalar que, en el año 2016, el nivel de pobreza monetaria fue más del doble que el promedio del Perú (Macera, 2017) (ver Figura 11).

Figura 11: Huancavelica y Perú: Pobreza monetaria, 2004-2016



Estos niveles de pobreza inciden en la desnutrición en Huancavelica. Pese a la tendencia decreciente de los últimos años, supera ampliamente al promedio nacional (Macera, 2017) (ver Figura 12)

Figura 12: Huancavelica y Perú: Desnutrición crónica infantil 2007-2016

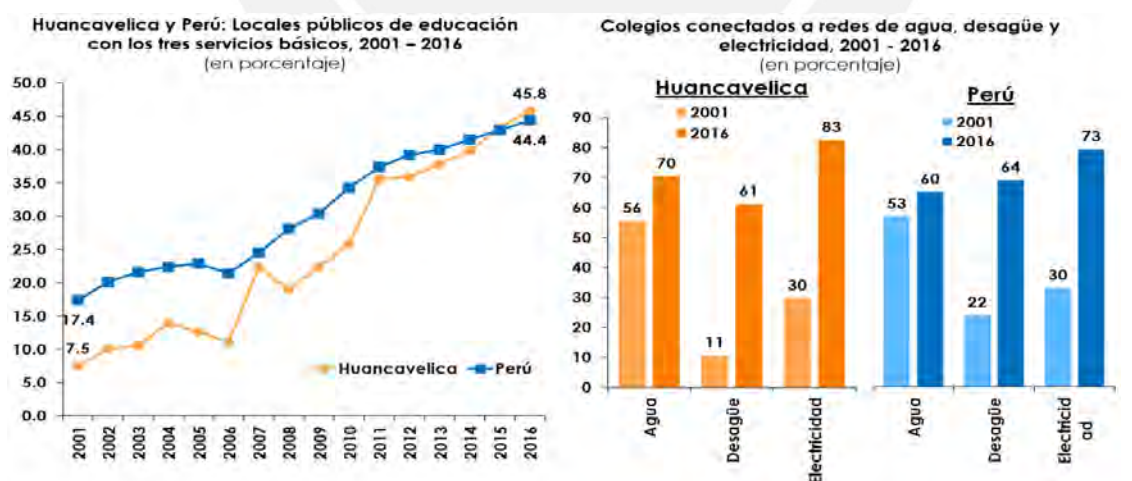


Adaptado de INEI (citado en Macera 2017).

5.5. Analfabetismo e Infraestructura

La tasa de analfabetismo de Huancavelica es la más alta a nivel nacional, pese a que la infraestructura educativa en Huancavelica ha logrado superar a la nacional durante los años 2014 y 2016 y que esta se encuentra en constante crecimiento desde el 2008. Asimismo, cabe señalar que, a raíz de esto último, se ha generado la existencia de más colegios conectados con redes de agua, desagüe y electricidad en dicha provincia (ver Figura 13).

Figura 13: Huancavelica y Perú - Educación



Adaptado de INEI (citado en Macera 2017).

Por último, específicamente en los distritos de Huancavelica en donde se encuentran los socios de AGROPIA, la población analfabeta de quince (15) y más años por sexo se distribuye de

la siguiente manera:

Tabla 7: Tabla de analfabetismo en la provincia de Castrovirreyna, Pazos y Huaribamba

Distritos	Sí sabe leer			No sabe leer			Total		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Castrovirreyna	1030	876	1906	79	366	445	1109	1242	2351
Pazos	2079	1660	3739	227	822	1049	2306	2482	4788
Huaribamba	1986	1552	3538	281	884	1165	2267	2436	4703
Total	5,095	4,088	9,183	587	2,072	2,659	5,682	6,160	11,842

Adaptado de INEI (2017).

De esta manera, como se puede observar en la Tabla 7, el 72% de personas que no saben leer en los distritos antes mencionadas son mujeres, mientras que solo un 28% de estos son hombres. Por tanto, se puede concluir que existe una mayor incidencia de analfabetismo en las mujeres dentro de los distritos en los que opera Agropia.

5.6. Productores agropecuarios

El departamento de Huancavelica contaba con 84,146 productores agropecuarios en el 2012, donde la mayor concentración de estos radica en las provincias de Huancavelica (29.0 %) y Tayacaja (28.5%), seguidas por las provincias de Acobamba (14.0%) y Churcampa (11.3%), y donde son menores en las provincias de Angaraes (7.8%), Huaytará (5.4%) y Castrovirreyna (solo el 4.0 %) (INIA, 2008).

5.7. Base social

Por otra parte, los socios que conforman AGROPIA Ltda. se distribuyen en los distritos de Pazos, Huaribamba y Castrovirreyna, donde su mayoría pertenece al distrito de Pazos, de acuerdo con la siguiente Tabla 8:

Tabla 8: Tabla de distribución de socios por distrito

Distrito	Número de socios	Porcentaje de socios
Pazos	70	58.3 %
Huaribamba	10	8.3 %
Castrovirreyna	40	33.3 %
Total	120	100.0%

Tal como se menciona en el párrafo anterior, los agricultores se encuentran distribuidos en los distritos de Pazos, Huaribamba (ambos de Tayacaja) y Castrovirreyna, en la provincia del

mismo nombre, los cuales cuentan con un índice de pobreza total superior al 40%, de acuerdo con el siguiente detalle señalado en la Tabla 9:

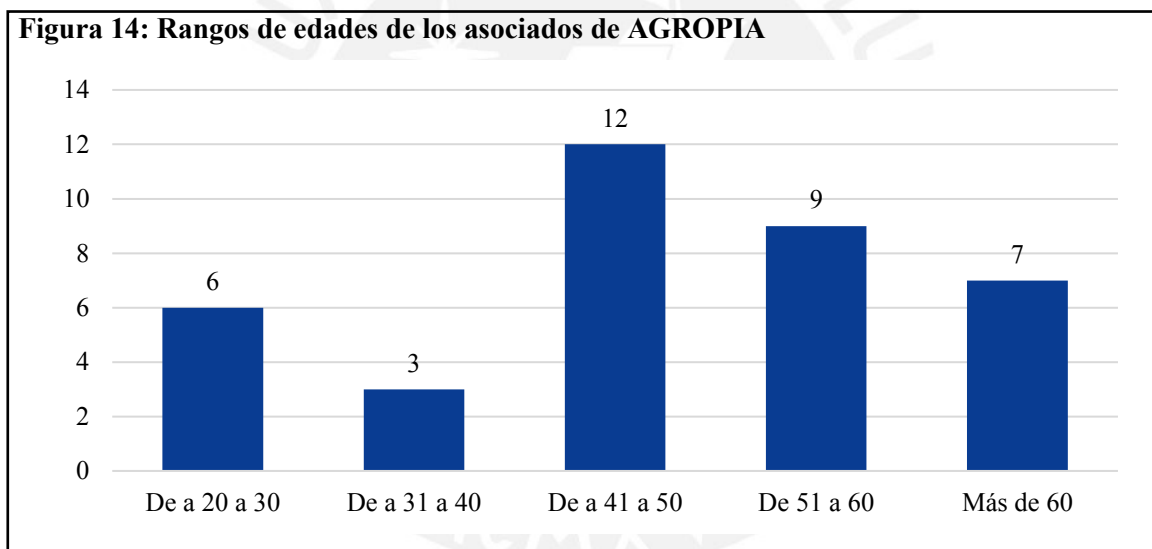
Tabla 9: Distribución de pobreza por distrito con socios de AGROPIA

Distritos	Pobreza total		Pobreza extrema	
	%	Total	%	Total
Castrovirreyna	44.8 %	8,638	14.3 %	2,749
Pazos	56 %	4,076	16.3 %	1,183
Huaribamba	60.3 %	2,698	17.8 %	794

Fuente: CEPLAN (2017).

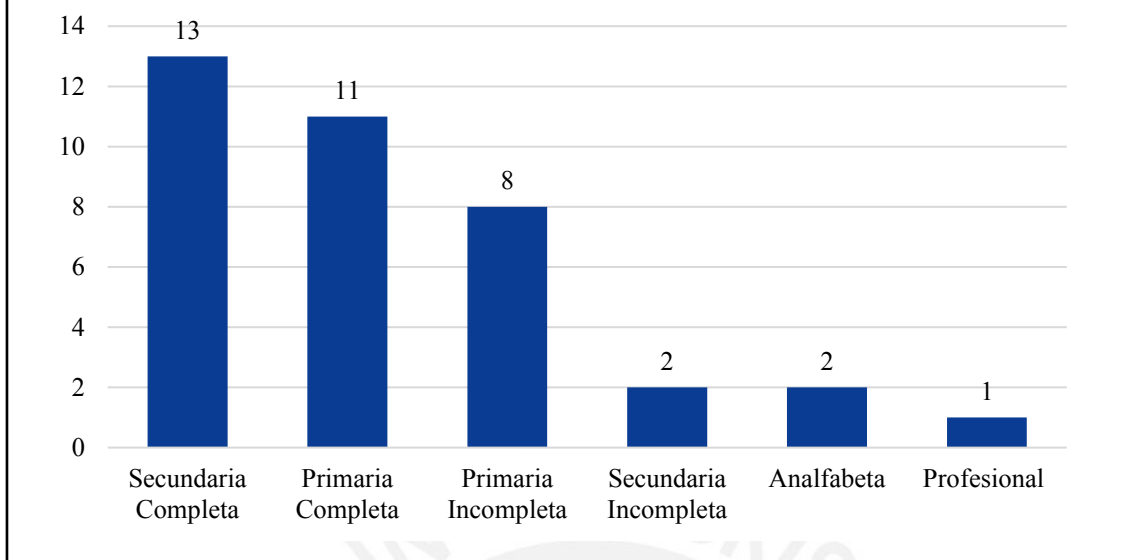
Por otra parte, respecto del nivel de rangos de edad de los socios, cabe mencionar que estos fluctúan entre los 40 y 50 años de edad, tal como se refleja en la Figura 14, tomando como referencia la encuesta realizada en una asamblea de la cooperativa:

Figura 14: Rangos de edades de los asociados de AGROPIA



En cuanto al grado de instrucción de los socios en mención, es necesario comentar que el mayor porcentaje de socios que participaron en la asamblea de AGROPIA Ltda. cuenta con un nivel de educación de secundaria completa y solo dos personas son analfabetas, como se observa en la Figura 15:

Figura 15: Grado de instrucción de los asociados de AGROPIA



6. La papa

La papa es una planta herbácea originaria y domesticada en el altiplano peruano-boliviano. Taxonómicamente, esta planta se encuentra en el orden Solanales, familia Solanáceas y género Solanum. Existen alrededor de 5000 variedades de papas nativas y en el Perú se cultivan más de 3000 variedades. Asimismo, según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio Lima (IDEXCAM), Perú ocupa el primer lugar de producción en América Latina y Caribe, llegando a producir 4,776,294.34 toneladas en el 2017 (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima [IDEXCAM], 2018).

En términos de consumo humano, la papa es el tercer cultivo alimenticio más importante del mundo, superado por el arroz y el trigo. Además, tiene la particularidad de producir más alimento por unidad de agua que cualquier otro cultivo importante y producir más calorías por hectárea cultivada (CIP, 2017).

Puede ser cultivada en un amplio rango de altitud que va desde el nivel del mar y supera los 4000 msnm, lo cual permite que alrededor de 130 países logren cultivarla. Gracias a esta característica, es consumida por más de un billón de personas como alimento básico (CIP, 2017). En relación con la estadística de producción de este cultivo, a nivel mundial, China es el país que registra la mayor producción de papa, que sobrepasa los 73 millones de toneladas de papa al año.

La producción de papa en el Perú ocupó el puesto 14 a nivel mundial en el año 2014, el octavo en superficie cosechada y el puesto 122 en productividad por hectárea, con un rendimiento de 14 778 kg por hectárea, debajo del promedio mundial y de países vecinos (MINAGRI, 2017).

El mayor porcentaje de exportación de papa para el año 2017 fue en la forma de papas preparadas o conservadas sin congelar, donde el 83% del valor era el total exportado (IDEXCAM,2018).

La papa en el Perú fue considerada como el segundo cultivo más importante del país, ya que representó el 10.6% del valor bruto de producción del subsector agrícola en el 2016, donde solo fue superado por el valor bruto de producción del arroz. Asimismo, generó 33,4 millones de jornales, donde alrededor del 4% era del PBI Agrícola (MINAGRI, 2017). Asimismo, es importante mencionar que la producción y cosecha es posible durante todo el año, pero se concentra en los meses de abril, mayo y junio. La región con más producción de papa en los últimos años es Puno, siendo así que, en el año 2017, la producción en esta región fue de 742 mil toneladas, que constituyó el 16% de la producción total del año 2017, seguida de las regiones de Huánuco y La Libertad con 14% y 10%, respectivamente (IDEXCAM,2018).

6.1. Papa en Huancavelica

Para el periodo de 2006-2017, la papa fue el principal producto de producción agropecuaria para consumo humano (MINAGRI, 2017).

En el año 2017, Huancavelica ocupó el puesto N° 8 en superficie cosechada por hectáreas, con 21 596 hectáreas, lo cual significó una disminución del 14% en relación con el año 2016. El mismo año tuvo una producción de 235, 335.79 toneladas y ocupó el noveno lugar a nivel nacional. En cuanto al rendimiento promedio, este fue de 10 931 kg por hectárea, lo cual le dio el puesto 17 a nivel nacional. Promedio nacional: 15 387 kg por hectárea. (IDEXCAM, 2018).

6.2. Papa en Tayacaja

Tayacaja es una de las 7 provincias de Huancavelica con una superficie de 3770.6 Km² y es la cuarta provincia con mayor extensión territorial. Tiene una población de 108 083 al año 2017, lo que la hace la segunda provincia con mayor población (MINAGRI, 2017).

En el periodo de tiempo 2014-2015, Tayacaja fue el principal productor de papa de Huancavelica, superando las 90 mil toneladas anuales. Sin embargo, el año 2016 presentó un descenso y pasó a un segundo lugar, con una producción de 31,515.28 toneladas (MINAGRI, 2017).

6.3. Papa nativa

En el Perú, la papa es considerada como uno de los cultivos más importantes del sector agrario, en términos económicos y sociales, pues casi 600.000 familias dependen de su cultivo y aporta \$ 500 USD millones al PBI agrícola. La sierra es una de las regiones más importantes, pues, del total de productores de papa, el 87 % se encuentran en esta región (MINAG, 2009).

Según el último censo (CENAGRO 2012), de 47,248 ha destinadas para el cultivo de algunas variedades de papa, 200300 unidades agrarias (UA) se destinan a la producción de papa nativa. Asimismo, es importante resaltar que el 13% de UA posee entre 1 a 3 hectáreas, mientras que el 58 % de las UA sembradas con papas nativas abarcan una extensión de menos de 1 hectárea (MINAGRI, INIA & CIP, 2017).

En la actualidad, más del 75 % de la superficie terrestre sembrada por papa es ocupada por variedades provenientes de los programas de mejoramiento, como Canchan, Única, Capiro y Yungay. Se estima que solo el 30 %, que corresponde, aproximadamente a un área de 1285 hectáreas, entre los 3800 a 4200 m de altura, contiene la mayor diversidad de variedades no comerciales de papas nativas, las cuales generalmente se siembran en mezcla (MINAGRI et al., 2017).

El sector de producción de papa, sin embargo, es muy heterogéneo y presenta diversas variedades en función de los distintos tipos que se cultivan. De esta manera, se pueden clasificar en tres grandes segmentos: papas blancas, amarillas y nativas. Con respecto de las papas nativas, es importante mencionar que es en este sector donde se encuentran los productores más pequeños y con altos índices de pobreza (Ordinola et al., 2008).

Hasta hace poco, la mayoría de sus variedades nativas eran desconocidas; sin embargo, estos últimos años se ha logrado introducir el consumo “en fresco” de estas variedades en las cadenas de autoservicios y de hojuelas de papa elaborada con variedades nativas, como es el caso de la marca Frito-Lay con su marca “Lay’s Andinas”; el Grupo Gloria, con su marca “Mr. Chips Papas Nativas”, también con variedades nativas; y con la exportación al mercado francés (Ethiquable) de una presentación de chips de la cooperativa AGROPIA Ltda. (Ordinola et al., 2008).

6.4. La revalorización de la papa nativa

En la última década, la agricultura viene prestando creciente atención a la nutrición, salud humana y la relevancia económica que tiene para los productores (Fonseca et al., 2014). Mediante la innovación, este enfoque busca reducir los problemas de adaptación de cultivos, rendimiento y vulnerabilidad en los precios. De esta manera, surgen nuevas orientaciones de los sistemas productivos en zonas geográficas específicas para enfrentar las debilidades que tienen tanto los productores como sus cultivos. Uno de los sistemas que ha cobrado vital importancia a partir de los proyectos y trabajos de investigación que se han realizado es el cultivo de la papa nativa.

De acuerdo con Zúñiga et al. (2010), la papa nativa es un sistema de producción de la mayor importancia en la zona altoandina, ya que representa parte fundamental de la dieta y de la

economía de los productores. Este cultivo es característico por presentar diversas variedades, sabores y contenido nutricional, los cuales dotan a la papa nativa de gran potencial como producto nutracéutico. Su producción se desarrolla en altitudes cercanas a los 3200 y 3500 msnm. Fue domesticada en los Andes, seleccionada y conservada por generaciones de agricultores, debido a su mayor resistencia a plagas, enfermedades y tolerancia a sequías y agua (Cuesta, Andrade, Yáñez & Reinoso, 2010). Su producción es orgánica, con herramientas tradicionales como la “chaquitaklla” o arado de pie, y, además su práctica se da por medio de la rotación de laderas y del uso de terrenos descansados de entre 4 a 7 años (Fonseca et al., 2014). En ese sentido, la papa nativa comprende una importante fuente de identidad y de preservación de costumbres ancestrales para los productores altoandinos.

La diversidad de papas nativas y la representatividad cultural que implican sus sistemas productivos son afectados por una serie de problemas tecnológicos, organizativos, de mercado y ambientales, los cuales les restan competitividad (Zúñiga et al., 2010). Para el medio rural, forma parte importante de ingresos, alimentación y preservación de costumbres; para el medio urbano, la papa nativa provee de nutrientes y diversidad a su dieta. Sin embargo, presenta limitaciones comerciales por la innovación de productos a partir de la papa nativa en fresco (Ordinola, 2009).

La papa nativa, por otro lado, presenta ventajas comparativas, como su rápido crecimiento, adaptabilidad, alto rendimiento y bajo impacto de las fluctuaciones de precios de los alimentos (Fonseca et al., 2014). Estas ventajas propiciaron que se desarrollen proyectos que permitieron su conservación, competitividad y posicionamiento, los cuales forman parte de su revalorización. Antes de desarrollar el “proceso” de revalorización, es importante comprender que las papas nativas siempre han tenido una valoración en el medio rural desde tiempos prehispánicos, ya que forman parte de su identidad y alimentación. No obstante, en el medio urbano, ha cobrado mayor relevancia por los beneficios nutritivos, su articulación comercial y el impulso económico que puede dar a los productores (Rolando Egusquiza, comunicación personal, 18 de julio, 2019). Las papas nativas son asociadas con el medio rural, de pobreza y extrema pobreza; sin embargo, hay una tendencia creciente por la demanda de estos alimentos (Kroschel et al., 2013) que se supone que puede mejorar las condiciones de precio y, en consecuencia, los ingresos de los productores.

Uno de los primeros proyectos estuvo relacionado con la conservación In-situ de las papas nativas, el cual fue llevado a cabo por el CIP. La conservación In-Situ se refiere a mantener y cultivar la papa nativa en su centro de origen, lo cual da soporte a su evolución moderna, así como es parte de los sistemas alimentarios locales y de identidad de los agricultores (Cuesta et al., 2010). Ahora bien, los productores de papas nativas ya mantenían formas de conservación autónomas, es

decir, formas que habían acompañado a lo largo de la historia a sus familias y cultura para producir el tubérculo (Brush, 2000). En ese sentido, este proceso de conservación tiene por objetivo conocer más a la papa nativa, inventariar sus variedades y comprender sus cualidades que, a su vez, permitan la adaptación y fomenten intervenciones por agentes externos (De Haan, 2009). El proyecto se realizó en Huancavelica (Perú) para identificar la diversidad genética, morfológica, agroecológica, temporal y espacial de la papa nativa (De Haan, 2009). Como parte de los resultados y conclusiones, se tiene que los agricultores conservaban en esa región, de forma autónoma, alrededor de 406 especies de papa nativa únicas, empleaban *chaquitaklla*, sembraban categorías nativo-harinosas, nativo-amargas y mejoradas, usaban semillas familiares y contribuían a su dieta con nutrientes de alto contenido de hierro y proteína a partir del tubérculo.

Entre los desafíos que se presentan para la conservación de las papas nativas, según Egúsqiza, figuran varios riesgos, tales como plagas, enfermedades, extremos ambientales y, más aún, la migración de jóvenes rurales hacia las ciudades y la urbanización. Estos desafíos, más allá de ser barreras para el desarrollo de cultivo, también muestran el potencial que puede tener la papa nativa en su mejoramiento de semilla, producción, rendimiento por hectárea y articulación productiva por agricultores jóvenes y pequeños agricultores (Rolando Egúsqiza, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Como parte del aprovechamiento del potencial de la papa nativa, se desarrolló otra intervención (Ritter et al., 2008) financiada en el marco del proyecto Papa Salud e INIA en Cusco, el cual tenía por objetivo seleccionar y desarrollar papas nativas con mayor adaptabilidad y rendimiento frente a zonas con extremos climáticos de los cuales eran características las regiones altoandinas. De esta forma, se estimuló el potencial que tenía la papa como producto nuevo en el mercado a partir del aumento de la superficie sembrada, diversificación de la producción agraria, suministro de alimentos en zonas deprimidas, incremento de ingresos y en mercados de exportación (Ritter et al., 2008).

7. Historia y antecedentes de AGROPIA

Los productores miembros de AGROPIA Ltda. sembraban las papas nativas de forma tradicional, las cuales eran destinadas para el autoconsumo. Asimismo, la producción desorganizada y los bajos precios de las papas nativas en los mercados locales y/o ferias no permitían el desarrollo económico ni social de las familias que se dedicaban al sembrado de estos productos. En ese contexto, AGROPIA Ltda. se inició en el 2008 como un emprendimiento rural de producción orgánica, fortalecimiento organizativo y comercio justo que buscaba la conservación e identificación de zonas de mayor potencial de producción de papas nativas en Pazos. Esta iniciativa nació como un proyecto financiado por la Unión Europea y el Fondo Ítalo

Peruano, cuyo fin era identificar iniciativas productivas. Las organizaciones que promovieron y ejecutaron este proyecto fueron AVSF (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras) de Francia y CEDINCO (Centro de Desarrollo Integral de Comunidades) de Perú, quienes, en conjunto con el apoyo de conservacionistas de biodiversidad, identificaron zonas con mayor potencial productivo, tales como las comunidades de San José de Aymar, Chuquitambo, San Cristóbal de Ñahuin y Vista Alegre ubicadas en el distrito de Pazos y la provincia de Tayacaja. En estos lugares, se cultiva más de 400 variedades de papas nativas libres de químicos y fertilizantes.

En el desarrollo del proyecto, la cooperativa francesa ETHIQUABLE mostró interés por introducir al mercado la papa nativa como un producto innovador y exótico. Tanto AVSF como CEDINCO mostraron a ETHIQUABLE la biodiversidad de papas nativas que se producían en las comunidades de Pazos y su potencial para procesarlas como hojuelas (chips). Es así que en el 2008 se enviaron las primeras muestras de chips de papas nativas a Francia. Para el procesamiento y producción de los chips, muchos productores de las comunidades mencionadas se unieron voluntariamente para la realización de pruebas con más de cincuenta variedades de las que producían, de las cuales se seleccionaron siete como las más aptas por su potencial productivo. Las más representativas fueron las variedades rojas y azules.

ETHIQUABLE, por medio de Nicolas Everhart, responsable de América Latina, al notar la calidad y potencial de la zona en temas de biodiversidad, cultura, productividad y recursos humanos, y el potencial de las papas nativas para transformarlas en snacks o papas chips, inició una relación comercial para que AGROPIA Ltda. proveyera productos andinos exóticos para el mercado europeo, como lo eran los chips de papas nativas. A partir de ello, la producción que se caracterizaba por ser tradicional pasó a ser orgánica, certificada y de comercio justo para su adecuada comercialización en Europa.

En el 2009, este emprendimiento rural se convirtió en la Asociación de Productores Agropecuarios para la Industria Andina – AGROPIA, con más de 90 productores entre hombres y mujeres, ubicados en los distritos de Pazos, Huaribamba, Castrovirreyna, todos pertenecientes a la región de Huancavelica. Su primer presidente fue el señor Rolando Gabriel Romero, cuyo rol principal fue liderar y fortalecer las capacidades de los socios e incidir en la toma de decisiones de estos y en la integración de nuevos socios. En ese mismo año, obtuvieron la certificación de comercio justo y responsabilidad social otorgada por ECOCERT para comercializar los chips de papas nativas de colores de forma internacional, donde la asistencia y el acompañamiento de la AVSF fue imprescindible para lograr este fin.

En el 2010, AGROPIA Ltda. ganó el Premio a la Innovación “Golden Archess 2010”, otorgado en Bélgica por su producto de chips de papas nativas. Un año después, se identificaron

274 variedades de papas nativas en los campos de cultivos de AGROPIA. En el 2012, obtuvieron la certificación orgánica bajo las normas CE - Europa y NCP - Estados Unidos, las cuales distinguen la producción de la cooperativa. Del mismo modo, en el 2014, obtuvieron la certificación orgánica de comercio justo y de responsabilidad social por parte de NATURLAND - Alemania. Asimismo, se consiguió el Sello de Pequeños Productores (SPP) de comercio justo, lo cual ha permitido su adecuada articulación comercial en Francia, Bélgica, Alemania y Austria.

7.1. Identificación y descripción de actores

Según Jäger (2010), los actores que intervienen en el proceso productivo de la cadena de valor se clasifican en tres niveles: 1) nivel micro, 2) nivel meso y 3) nivel macro, los cuales se detallarán a continuación:

7.1.1. Actores a nivel micro

En el nivel micro, se puede evidenciar a los actores y sus relaciones de suministro y comercio (Jäger, Jiménez & Amaya, 2013).

En primer lugar, se encuentran los socios de la cooperativa AGROPIA, cuya mayoría se integró en el año 2009, cuando AGROPIA Ltda. pasó de ser un proyecto rural a una asociación. Fueron, en su gran mayoría, varones entre los 41 y 50 años, los cuales se dedicaban a la producción de chips de papas nativas. Estos agricultores de papa nativa son fundamentales para AGROPIA, puesto que ellos son los encargados de la preparación de las tierras de cultivo, la cosecha y producción de las papas, el manejo de plagas, entre otros; en otras palabras, son ellos los que generan el insumo primordial para la preparación de los chips de papa nativa que comercializa AGROPIA. Estos a su vez reciben el apoyo de su cooperativa mediante la orientación técnica y la provisión de insumos para el cultivo de las papas nativas, como fertilizantes, abonos, entre otros, los cuales son brindados a crédito por la Tienda AGROPIA Ltda. y que serán cancelados cuando el productor realice la venta.

En segundo lugar, se tiene a los directivos de AGROPIA, conformada por la gerenta general, el presidente de los asociados, el consejo de vigilancia y el consejo de administración.

Con relación a la gerencia general, es importante señalar que esta cuenta con 12 años a cargo de AGROPIA Ltda. desde que se inició como un proyecto rural hasta la actualidad, con AGROPIA Ltda. ya como cooperativa. Como se mencionó antes, dicho proyecto fue una iniciativa promovida por dos organizaciones no gubernamentales CEDINCO (Centro de Desarrollo Integral de Comunidades) de Perú y AVSF (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras) de Francia, donde este último fue quien nombró a la gerenta actual, Yanet Garay, como líder del proyecto.

Respecto de la presidencia de los asociados de AGROPIA, cabe mencionar que esta se encuentra en comunicación constante con la gerenta general a fin de tomar las decisiones para la cooperativa. Cabe señalar que esta es elegida mediante el método denominado “tercio”; es decir, mediante votaciones de todos los asociados cada dos años en las asambleas generales.

En cuanto a los consejos de vigilancia y administración, estos están conformados por los mismos asociados de la cooperativa, los cuales también son elegidos por los asociados mediante el método el “tercio”.

Respecto del Consejo de Administración, es preciso señalar que tiene como funciones velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto y las decisiones de la asamblea general, reglamentos internos y sus propios acuerdos; dirigir la administración de la cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la gerencia; aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa; entre otros.

El Consejo de Vigilancia, por su parte, tiene como papel principal ser el órgano fiscalizador de la cooperativa, el cual no interfiere ni suspende el ejercicio de las funciones de los órganos fiscalizados; solicitar al consejo de administración y/o gerencias informes de cumplimiento de acuerdos, asamblea general, estatutos, reglamentos internos y actos administrativos realizados; vigilar los fondos económicos en caja, bancos, valores y títulos de la cooperativa; verificar la contabilidad y veracidad de los mismos según la ley; entre otros.

7.1.2. Actores a Nivel Meso

A nivel meso, “los proveedores de servicios son todas aquellas instituciones y programas públicos y/o privados que brindan apoyo en la ejecución de las actividades de producción, procesamiento y comercialización” (Jäger et al., 2013, p.31).

En primer lugar, como se mencionó antes, se encuentran las dos organizaciones no gubernamentales AVSF (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras) de Francia y CEDINCO (Centro de Desarrollo Integral de Comunidades) de Perú, las cuales, a través del proyecto “Gobernabilidad” gestionado y ejecutado por AVSF con financiamiento de la Unión Europea, dan inicio a AGROPIA Ltda. como un proyecto rural.

En segundo lugar, se encuentra la Federación de Comunidades Campesinas de Huancavelica – FEDECH, la cual, con ayuda de los conservacionistas de papa nativa, identificaron a las comunidades San José de Aymar, Chuquitambo, San Cristóbal de Ñahuin y Vista Alegre ubicadas en el distrito de Pazos, provincia de Tayacaja como zonas con mayor potencial productivo.

En tercer lugar, una de las instituciones relevantes para AGROPIA Ltda. es la cooperativa

francesa ETHIQUABLE, la cual, mediante AVSF, manifestó su interés de introducir al mercado europeo un producto innovador y exótico, el cual, en la actualidad, es los chips de papa nativa.

Respecto de las entidades del Estado, la cooperativa ha recibido el apoyo del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), la cual, según la entrevista realizada al Técnico Juan Zamudio, les ha enviado las plántulas in vitro y les ha brindado capacitaciones sobre el manejo de los invernaderos donde producen sus semillas.

En quinto lugar, Yanet Garay manifiesta que el Ministerio de Cultura, a través del programa AGROIDEAS, brindó el soporte a AGROPIA Ltda. para la construcción de la planta para la producción de chips que se encuentra ubicada en Huancayo.

En sexto lugar, se encuentra la cooperativa Norandino, la cual fue el referente para AGROPIA Ltda. y es la cooperativa que brindó el asesoramiento para que esta sea una cooperativa en la actualidad (Yanet Garay, comunicación personal, 01 de marzo, 2019).

En séptimo lugar, se tiene a los proveedores de insumos para la producción de los chips de papas nativas, los cuales también cuentan con insumos orgánicos, tales como el aceite y la sal. Por otro lado, cabe mencionar que el insumo agrícola más importante para los asociados son las semillas, las cuales, inicialmente, fueron suministradas por INIA, y, actualmente, son elaboradas por la propia cooperativa.

El octavo actor de nivel meso lo integran los proveedores de servicios financieros, AGROBANCO, el cual otorgó el crédito a AGROPIA, a efectos de que esta pueda consolidarse en el mercado, y KIVA, organización sin fines de lucro, que brindó en el año 2017 a AGROPIA Ltda. un préstamo a efectos de que esta pueda realizar el pago a los asociados por la materia prima (papa nativa).

7.1.3. Actores a nivel macro

El nivel Macro o de gobierno, “se incluyen los proveedores o instituciones que se encuentran apoyando al sector en el diseño e implementación de políticas y el fortalecimiento institucional” (Jäger et al., 2013, p.59).

Dentro de estos, se encuentra el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica CITE Privado Papa y Otros Cultivos Andinos, el cual es una plataforma de desarrollo tecnológico e innovación de la producción y mejora de la competitividad al servicio de los productores y empresas peruanas del sector de las medianas, pequeñas y micro empresas (MYPIMES), específicamente especializado en el sector productivo de la papa y de la amplia gama de productos de origen andino que actualmente se comercializan o tienen un importante potencial para el mercado.

Por otro lado, se encuentra el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el cual es un organismo técnico especializado del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), que ha efectuado investigaciones en las zonas altoandinas donde se encuentran las mayores áreas productoras de papa que son vulnerables a alteraciones climatológicas, a causa de heladas, granizadas, sequías y alta incidencia de enfermedades, como la racha (INIA identifica, 2018). A su vez, ha brindado capacitaciones referentes a la papa y producción de semillas, tal como le brindaron a AGROPIA.

Finalmente, se encuentra AGRITERRA, asociación privada sin fines de lucro que realizaba actividades con los pobladores de Huancavelica (muchos de ellos eran asociados de AGROPIA) con la finalidad de contribuir con el fortalecimiento de la gobernanza de la cooperativa.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se detalla el alcance de la presente investigación. Una vez fundamentada su importancia, se expone el enfoque que permitió analizar la gobernanza, la innovación, la asociatividad y la gestión. De esta forma, se plantea el diseño que permitió la recopilación de la data pertinente para estos aspectos, (ver Anexo A). Finalmente, se delimita el tamaño de la muestra de observaciones de la población de estudio y se brinda el detalle de la recolección de información de los principales actores.

1. Alcance

Como explica Hernández, Fernández y Batista (2010), se entiende por alcance a aquello que se pretende lograr con la investigación. El objetivo de la presente investigación es destacar los factores y su incidencia en el desenvolvimiento de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.

La investigación tiene un alcance descriptivo porque “busca analizar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Danhke citado en Hernández et al., 2010, p. 60) para poder mostrar con más precisión las dimensiones del problema abordado. Además, como menciona Hernández et al. (2010), el propósito de este tipo de estudios es exponer cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno determinado. En este caso, lo que se busca especificar es cómo se configuran los diversos factores como la asociatividad, la gobernanza, la gestión y la innovación en AGROPIA Ltda y cómo inciden en su desarrollo.

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades, dimensiones y características de un determinado fenómeno organizacional, sin que se planteen conexiones entre estas. El objetivo es conocer claramente las características y detalles más importantes del fenómeno que se está estudiando. Por ello, a través de esta investigación que tiene como fenómeno de estudio la interrelación de los diversos factores y su incidencia en el desarrollo de AGROPIA, se describe a los grupos de interés y al contexto en que se desenvuelve el sujeto de estudio. Mientras más detalles se reúnan, se tendrá una descripción más profunda, lo que hará que el estudio resulte más relevante y preciso.

Cabe señalar, asimismo, que la naturaleza de la presente investigación se configura como un estudio de caso. En ese sentido, conforme a la clasificación de Stake (1995), este corresponde a un tipo de caso instrumental, toda vez que se abordó una situación particular que es el de AGROPIA. Por ello, los resultados obtenidos, presentados en el capítulo de hallazgos, no son

generalizables; sin embargo, califican como precedente para una mayor comprensión de las diferentes dinámicas económicas, sociales y culturales de las cooperativas.

En esa línea y teniendo en cuenta que el estudio de caso refleja una realidad específica de una población concreta, se busca alcanzar una generalización analítica de los resultados. Es decir, el propósito de esta herramienta de investigación es la de comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de este, de tal manera que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley 1994 citado en Monge 2010).

2. Enfoque

Respecto del enfoque de la investigación, es de tipo mixto. Por un lado, desde una perspectiva cualitativa, como menciona Hernández et al. (2010) se recolectan y analizan datos no estandarizados, sin llevar a cabo una medición numérica ni un análisis estadístico. Asimismo, se caracteriza por ser un proceso inductivo, interpretativo, iterativo y recurrente, que tiene como finalidad formular o replantear preguntas en el proceso de investigación (Hernández et al., 2010). En consecuencia, se seleccionará este enfoque debido a que busca comprender y profundizar sobre diversos factores y su incidencia en el desarrollo de la Cooperativa mediante las perspectivas y experiencias de los participantes (Hernández et al., 2010). En resumen, este enfoque se orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y contribuir a generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.

La perspectiva cuantitativa, por su parte, también usa la recolección de datos no estandarizados, sin embargo, se caracteriza por el análisis estadístico, el cual busca probar hipótesis con base a medición numérica a fin de establecer patrones o entender comportamientos (Hernández et al., 2010). De esta manera, se desarrolla bajo etapas secuenciales con revisión de literatura ex-ante para la adecuada formulación de hipótesis, muestreos probabilísticos y aplicación de encuestas (Ponce & Pasco, 2015). En esa misma línea, se llevará a cabo una revisión de estudios relacionados con los diversos factores que contribuyen al desarrollo en sociedades cooperativas para, después, comprobar si la Cooperativa AGROPIA Ltda alinea sus factores a su modelo asociativo.

Según el texto de Ponce y Pasco (2015), el enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, es mucho más flexible en la secuenciación del estudio, para lo cual se usan muestras más pequeñas, instrumentos de medición más abiertos e interactivos y una comprensión más profunda del fenómeno a estudiar. Debido a que la recolección de la información es más abierta, se usan herramientas de recolección de datos menos estandarizados, lo que hace que el estudio sea una investigación que brinda mayor flexibilidad para expresar y demostrar lo que sienten o piensan los grupos de interés acerca de los temas en mención.

El enfoque cuantitativo, por su parte, al usar información numérica y análisis estadístico, requiere de muestras más grandes y un margen de error bajo para arrojar resultados más robustos, los cuales ayudan a comprobar en mayor medida la hipótesis (Ponce & Pasco, 2015). Debido a que se busca validar en qué medida se relaciona el modelo asociativo de la Cooperativa AGROPIA Ltda con sus diversos factores de incidencia, dentro de la investigación con enfoque cuantitativo se hizo uso de la técnica de recolección de encuesta a los productores de papas nativas pertenecientes a la Cooperativa (ver Anexo S. Dentro de este enfoque, se hizo uso de técnicas de recolección de datos como encuestas a productores de papas nativas (asociados de las cooperativas).

Dentro de la investigación con enfoque cualitativo, se consideran aspectos no numéricos como problemas a los que se enfrentan los asociados de la cooperativa, así como los dirigentes y altos mandos en general, su percepción acerca de la gobernanza o los instrumentos usados para gestionar la cooperativa, la relación de esta como asociatividad, la percepción que tienen acerca de los demás grupos de interés, interacciones entre los grupos de interés, entre otros datos relevantes para el análisis del caso. Dentro de este enfoque, se efectuaron entrevistas a profundidad con expertos en el tema relacionados con la asociatividad, la gobernanza, la gestión de sociedades cooperativas y la revalorización de la papa nativa con la finalidad de tener una base teórica que permita clarificar las variables de estudio. Otra técnica empleada fueron los *focus group*, conformados por los Comités de Administración, Vigilancia, y los presidentes de los asociados de la Cooperativa (ver Anexo T, Anexo U y Anexo V). Cada *focus group* contó con los nuevos y antiguos miembros de los comités; es decir, los recién elegidos y los que asumieron el cargo hasta dicho momento, ya que lo que se buscó era obtener información clara y de mayor detalle. La finalidad de este *focus group* es conocer las percepciones, preferencias y motivaciones presentes (Ponce & Pasco, 2015).

3. Estrategia

La estrategia empleada es el estudio de caso, pues, como señala Pasco y Ponce, se pretende comprender un fenómeno específico en un caso (contexto) particular. En la presente investigación, el fenómeno se refiere a los factores y su incidencia en el desarrollo de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica, lo que implica un proceso de indagación que se caracteriza por aplicar un examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés, que ayuda a comprender un fenómeno más amplio.

La presente estrategia se caracteriza porque tiene una duración de largo plazo (varias semanas o meses), ya que se usan diferentes técnicas cualitativas o cuantitativas para recolectar

la información de los diferentes involucrados o participantes. Además, al tener diferentes técnicas de regulación, si bien es cierto toma más tiempo el análisis, el estudio será más preciso y la información menos sesgada (Ponce & Pasco, 2015).

4. Diseño

En cuanto a las técnicas usadas para recolectar la información, desde el enfoque cualitativo, se efectuaron, como se indicó, entrevistas individuales en profundidad y focus group. La técnica cuantitativa consistió en la encuesta (ver Anexo S), que sirve para complementar el enfoque cualitativo.

La entrevista individual a profundidad consiste en “una conversación extensa entre el investigador y el investigado, con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce & Pasco, 2015, p. 63). A su vez Ibert, Baumard, Donada & Xuereb (2001 citados en Ponce & Pasco, 2015), mencionan que el objetivo es recolectar información que refleje las percepciones conscientes o inconscientes de los entrevistados y, posteriormente, analizar esta información obtenida. Para la recolección de datos, se usarán las guías de entrevistas, las cuales, como mencionan Ponce y Pasco, están formadas por preguntas que, por lo general, se caracterizan por ser abiertas, es decir, dan la libertad y flexibilidad para que el entrevistado pueda expresar su punto de vista. En este estudio, la variable a usar será la semiestructurada, ya que si bien es cierto se usan preguntas ya definidas y delimitadas previamente, estas fueron respondidas por el entrevistado de manera flexible y no necesariamente siguiendo un estricto orden de secuenciación (Ponce & Pasco, 2015). Como su nombre lo dice, se trata de entrevistas en profundidad, lo cual implica que se buscó obtener la información más precisa y clara de los entrevistados. Para obtener el mejor resultado, fue necesario que previamente se desarrollen relaciones de confianza entre ambas partes (investigador – investigado). Según los autores, se debe establecer rapport, es decir, ganarse la confianza con el entrevistado, con el fin de que el diálogo sea fluido y abierto, pero, para lograrlo, es vital que el entrevistador estructure bien la entrevista y plantee preguntas interesantes y motivadoras (Ponce & Pasco, 2015).

A continuación, en la Tabla 10 se presenta una lista de involucrados considerados relevantes para el desarrollo de las entrevistas, focus group y encuestas. En el Anexo P y Anexo S adjunto se encuentran los formatos de entrevistas y encuestas.

Tabla 10: Participantes Agropia

Entrevistas	Gerenta general - Yanet Garay Flores Jefe de calidad de la planta - Gina Alvarado Conservacionista de papas nativas - Espirita Guerrero Presidente de los asociados- Elvis Romero
-------------	--

Tabla 10: Participantes Agropia (continuación)

Focus Group	Miembros del Consejo Administrativo Miembros del Consejo de Vigilancia y Educación Presidentes de los Comité Base
Encuestas	Asociados de la cooperativa

Se realizaron, asimismo, entrevistas abiertas a expertos en temas de agricultura, comercialización y producción de papas nativas; innovación e investigación; y competitividad.

- Rolando Egusquiza, Magister Scientie - Especialista en papa
- Juan Zamudio - Especialista y Técnico de INIA
- Celfia Obregón - Especialista en papa nativa CITE PAPA
- Hermenegildo Huasquiso - Especialista en papa nativa CITE PAPA

Con respecto de los *Focus groups*, el investigador busca determinar y analizar, a través de la interacción de los sujetos, la perspectiva que estos tienen del tema abordado. A diferencia de la entrevista, en el *focus group* se tiene como sujetos investigados a varias personas que interactúan en el mismo contexto o espacio en donde se está desarrollando el ejercicio. Así también, mediante esta técnica, se examina cómo las personas, al estar sometidas a un mismo contexto simultáneamente con otras personas, cambian o modifican sus respuestas de las que darían si estuvieran en una entrevista individual (Ponce & Pasco, 2015). En este caso, el instrumento de medición a utilizar fue la guía de *focus group*, la cual también, al igual que en las entrevistas individuales, tiene un formato semiestructurado. Cada *focus group* contó entre 5 a 8 personas, realizándose tres focus group, correspondiente a los miembros del comité de vigilancia y educación, a los miembros del comité de administración y a los presidentes de los asociados de la cooperativa, los cuales no participaron en las encuestas. En otras palabras, en los focus group efectuados participaron 18 personas en total que, sumados a los treinta y siete (37) asociados encuestados, da un total de 55 asociados que brindaron información. Asimismo, es relevante el *rapport*, ya que se debía preparar bien cada focus group, estimulando constantemente la interacción del grupo (Ponce & Pasco, 2015).

Cabe resaltar que, dentro de las técnicas de recolección, se incluyó la revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández et al., 2010, p. 9).

5. Población y muestra

El sujeto de estudio serán los grupos de interés directamente involucrados con la cooperativa como, por ejemplo, los asociados, socios comerciales, directivos y funcionarios. Dichos actores brindan información a los investigadores, lo que permite cubrir los objetivos o probar la hipótesis de investigación. Cada una de las organizaciones, procesos o actores forman parte de una unidad de observación (Ponce & Pasco, 2015, p. 51). En ese sentido, la población de esta investigación son los socios y otros participantes en la cooperativa.

Hernández et al. (2010) menciona que, para seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, etc.), es decir, quiénes serán medidos, para lo cual se debe considerar tanto el problema de investigación como sus objetivos. En la presente investigación, el sujeto de estudio viene a ser la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda., ya que es la organización que se estudia y dentro de la cual están las unidades de estudio que vienen a ser los actores involucrados en la gestión, como son los asociados, los gerentes y consejeros. Se considera tanto a asociados de la cooperativa como a gerentes, ya que, al ser una cooperativa agraria, los miembros están unidos por lazos de asociatividad, donde todas las decisiones de la cooperativa se toman respetando los roles y funciones de cada involucrado, según lo establecido por la Ley de Cooperativas.

Debido a que no siempre la muestra a estudiar es pequeña, el investigador no tiene la capacidad de recolectar información de toda la población, por lo que es preciso solo considerar una muestra determinada a través de ciertos lineamientos de delimitación específicos con la finalidad de hacer la recolección de datos lo menos sesgada y más justa posible. Para ello, según Ponce y Pasco (2015), es importante considerar las fuentes de datos existentes (base de datos), ya que estas son las que darán base e indicios de que se cuenta con la información necesaria para poder seguir con la investigación.

Se efectuó un muestreo no probabilístico, el cual consiste en “una selección de unidades de observación de acuerdo a algún criterio escogido por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p.53). Por ello, la muestra, como mencionan los autores, no tiene como objetivo el representar de manera estadística a la población, sino aproximarse lo más posible al fenómeno estudiado (Ponce & Pasco, 2015, p. 53). Por otro lado, en cuanto a los tipos de muestreo, será por conveniencia. Este “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, pp. 54). Acorde con el muestreo por conveniencia, se optó por obtener una muestra, se seleccionó a los sujetos según la accesibilidad de su participación en asambleas, por concurrencia a la planta, y por superficie sembrada y tiempo de antigüedad.

Como el estudio es mixto, cualitativo con orientación no probabilística y cuantitativo con muestreo por conveniencia, no se puede delimitar el tamaño de la muestra, por lo que se aplica una segmentación que, como mencionan Ponce y Pasco (2015), consiste en dividir al conjunto según características que tienen en común y, posteriormente, a determinados representantes de cada grupo, lo cual lleva a que la muestra obtenida sea diversa y considere información de los diferentes grupos identificados.

6. Levantamiento de información de los actores

Tomando en cuenta que la presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo y cualitativo, el diseño de esta corresponde a la del tipo multimetódica. El enfoque cuantitativo hace referencia a una medición numérica que contribuirá con el diagnóstico y las conclusiones, mientras que el enfoque cualitativo tiene como objetivo encontrar o replantear las preguntas de investigación en el proceso interpretativo (Hernández et al., 2010).

En ese sentido, a efectos de alcanzar una interpretación y comprensión más profunda de los factores y su incidencia en el desarrollo de la Cooperativa Agraria AGROPIA, se utilizan instrumentos de medición abiertos e interactivos (Pasco & Ponce, 2015). La recolección de datos, uno de dichos instrumentos, permite obtener las perspectivas y aproximaciones de los asociados de la cooperativa con la finalidad de conocer a profundidad sus vivencias, prioridades, malestares, entre otros, así como la interacción con actores del entorno (Hernández et al., 2010).

De ese modo, se procedió a efectuar las visitas de trabajo de campo en la Cooperativa AGROPIA Ltda. para aplicar las técnicas señaladas por los autores Pasco y Ponce, la entrevista individual en profundidad, las encuestas, la observación y el *focus group*. Es importante señalar, al respecto, que se realizaron tres (03) visitas de campo.

La primera visita (ver Anexo Q), tuvo como finalidad conocer las opiniones de los asociados y los procesos internos e instalaciones de la planta de la cooperativa. Cabe mencionar que dichas opiniones se obtuvieron al finalizar las elecciones de los nuevos directivos de la cooperativa (miembros del comité de vigilancia, administración y educación) durante la asamblea general anual realizada en el auditorio del Instituto de Pazos, ubicado en dicho distrito. Esta se dio inicio con la aplicación de una encuesta a un total de treinta y siete (37) socios, seguido por el desarrollo de tres (03) *focus group* conformados por un total de dieciocho (18) socios líderes. Luego de ello, y en las instalaciones de la planta, se realizaron entrevistas estructuradas que tuvieron como participantes a la jefa de planta, Gina Alvarado, y a Yanet Garay durante el recorrido por la planta.

Las entrevistas a los actores claves de AGROPIA, como a la jefa de planta, Gina Alvarado, y la gerenta, Yanet Garay, consistieron básicamente en una explicación sobre el proceso

interno de la recolección, selección y producción de las papas nativas convertidas, finalmente, en chips. Asimismo, se brindaron detalles sobre la producción basada en los pedidos de los clientes extranjeros.

Es importante mencionar que, para las entrevistas a profundidad tanto a los expertos como a personal de la cooperativa, se emplearon las guías de preguntas establecidas (ver Anexo P). Las personas que participaron en las técnicas de recolección de datos autorizaron, mediante su firma, un formato de consentimiento informado para el uso de la información proporcionada.

La segunda visita (ver Anexo R), tuvo el objetivo de conocer la relación de uno de sus compradores extranjeros WELL PARTNER y la certificadora orgánica ETHIQUABLE con la cooperativa, para la cual se empleó la técnica de observación. De esta manera, se emprendió un viaje con los compradores alemanes, la gerenta de la cooperativa, dos de los socios líderes y una traductora oficial, con destino a las parcelas de dos de los socios líderes, Espirita Guerrero y Elvis Romero, ubicados en San José de Pazos, lugar donde los compradores alemanes tuvieron la oportunidad de conocer las condiciones a las que se enfrentan a diario los asociados y observar el proceso de cosecha. Asimismo, los socios comerciales participaron de una reunión con 16 asociados, los cuales pertenecían a los distintos comités y consejos directivos, conjuntamente con la gerenta. En esta reunión, se expusieron temas relacionados con el mercado, la producción y las condiciones sociales del socio productor. Asimismo, se abordaron temas relacionados a la certificación orgánica y al comercio justo.

Finalmente, en la tercera visita, se efectuaron las entrevistas a productores expertos y expertos en el manejo y conservación de la papa y papa nativa, tales como Espirita Guerrero, conservacionista y miembro de la cooperativa, y a Juan Zamudio, técnico especialista de papa nativa en INIA, con los cuales se obtuvo información relacionada al manejo e injerencia en las técnicas de producción e innovación empleadas en el cultivo de papas.

Del mismo modo, se efectuó una entrevista a profundidad (ver Anexo X) al presidente de la cooperativa, Elvis Romero, con el cual se abordaron preguntas relacionadas a los principales temas de la presente investigación, tales como asociatividad, gobernanza, gestión e innovación.

CAPITULO 5: HALLAZGOS

1. Asociatividad

Fortalecer la asociatividad fue una estrategia central desde un inicio para los productores que se agruparon en AGROPIA. Era la única forma de crecer tanto a nivel interno como externo, en aspectos productivos, económicos y organizacionales. Tal como lo expresa Yanet Garay (comunicación personal, 1 de marzo, 2019) gerenta de la cooperativa:

Nosotros somos una forma de asociación, de organización. Desde el momento cero se ha promovido la asociatividad, porque consideramos que era la única manera de que ellos podrían empezar a abrir mercado, ofertar en volumen, mejorar calidad y precios. Esto no solo a nivel de producción, sino también de organización.

Esto se refleja también en los asociados, pues han identificado que gestionar su producción en conjunto les permitía conseguir mayores beneficios económicos y sociales. Tal como lo manifiesta Elvis Romero, actual presidente de la cooperativa, "la fortaleza más grande de la cooperativa es trabajar en conjunto. En la cooperativa, todos los socios trabajamos y compartimos los ingresos correspondientes; es decir, nos beneficiamos social y económicamente" (Elvis Romero, comunicación personal, 7 de septiembre, 2019).

Por otro lado, es importante mencionar que la asociatividad y la consolidación como organización fueron influenciadas por distintos actores tanto nacionales como internacionales, pues AGROPIA Ltda. nace de un proyecto promovido por una ONG, en el marco del financiamiento de proyectos de la Unión Europea. Fueron varias las instituciones que brindaron su apoyo. Entre las nacionales, debe mencionarse a CEDINCO⁷, MINAGRI⁸, AGROIDEAS⁹, PROMPERU¹⁰ y, entre las internacionales, AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières), Unión Europea, Fondo Ítalo Peruano, Rabobank y Ethiquable. Tal como lo menciona la directora ejecutiva del CITE PAPA, "AGROPIA, antes de ser una cooperativa, fue un proyecto promovido por una ONG a través de financiamientos. Su consolidación fue un largo proceso" (Celfia Obregón, comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

⁷ CEDINCO. Centro de Desarrollo Integral de Comunidades promueve el desarrollo rural sostenible, capacitando y asesorando la producción agropecuaria.

⁸ MINAGRI. Ministerio de Agricultura y Riego del Perú es la institución del Estado Peruano encargada del sector agrario.

⁹ Programa del Ministerio de Agricultura que tiene por objetivo elevar la competitividad de pequeños y medianos productores agrarios

¹⁰ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo o PromPerú es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

AGROPIA, antes de ser cooperativa, vivió un periodo de aprendizaje y trabajo extensivo para la creación de lazos de confianza entre los distintos actores. En este periodo, fueron muy importantes los aportes de las diversas instituciones antes mencionadas, puesto que estas contribuyeron a la enseñanza y guía para su formación como cooperativa. A nivel interno, un factor relevante fue la influencia entre pares, ya que se observó participación de asociados con un liderazgo muy marcado, lo cual contribuyó al afianzamiento de lazos dentro de los asociados. Tal es el caso del señor Rolando Gabriel Romero, socio presente desde los inicios de AGROPIA Ltda. y su primer presidente. Rolando tuvo un rol importante como mediador y vocero dentro de la parte asociativa. Sobre esto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) señala lo siguiente:

El primer presidente de la asociación fue el Sr. Rolando Gabriel Romero y él, en realidad, es un líder. Tiene características visionarias, siempre está un paso más adelante que los demás asociados. Básicamente, ha motivado a los socios y ha incidido en la toma de decisiones de los asociados para unirse a la cooperativa, en ese momento, que no eran socios todavía, y de que juntos podíamos hacer muchas cosas. Sí, ha sido muy importante su trabajo e intervención como líder.

Otro factor importante en este proceso de transformación de asociación a cooperativa fueron las pasantías y experiencias internacionales tanto del personal gerencial y administrativo como de los asociados, pues las distintas visitas fueron referentes y guías modelos que les otorgaron una visión distinta de lo convencional, una forma de vencer la incertidumbre que implicaba el crecimiento de la organización. AGROPIA Ltda. tuvo como organización referente, a nivel nacional, a la cooperativa Norandino, la cual se encarga de la producción y comercialización de cacao, café y bonos de carbono en Piura, Cajamarca y Amazonas. Dicha experiencia ha contribuido mucho para pasar de asociación a cooperativa, jugando así el rol de asesores. A nivel internacional, se pudo visitar a COSURCA, en Colombia, la cual se dedica a actividades de acompañamiento organizacional, técnico, comercial, jurídico y político para 1500 familias de productores en el Macizo, Centro y Sur del Cauca; el CEIBO, en Bolivia, dedicada a brindar asistencia técnica, capacitación y actualización en la producción de cacao ecológico a los productores; y cooperativas de hierbas aromáticas y quinua en Ecuador. Si bien cada una de ellas posee contextos y realidades diferentes, fueron grandes referentes para AGROPIA.

Como se mencionó antes, si bien el proceso de consolidación antes de ser Cooperativa tuvo un periodo de aprendizaje y afianzamiento de lazos de confianza, el periodo posterior a este, cuando la organización ya se había transformado en Cooperativa, también implicó muchos desafíos. Con este cambio, AGROPIA Ltda. comenzó a gestionarse de manera autónoma, lo cual

reflejó evolución, crecimiento y desarrollo de los asociados en todo este proceso. Las razones para esta transformación, que se exponen con los testimonios de los distintos involucrados, se debió a que el modelo de asociación se reveló inadecuado para los desafíos de crecimiento y consolidación empresarial, pues la organización empezó a vincularse con temas comerciales y con la modificación de la ley a sus necesidades productivas, pues el trabajo que se empezó a desarrollar en la cooperativa tuvo un enfoque de cadena; es decir, abarcó todo el proceso productivo, desde la siembra en campo hasta la exportación del producto final, lo cual fue una de las razones por las que el modelo asociativo fue evolucionando al de cooperativa.

Otra de las razones para este cambio fue que los productores decidieron evidenciar sus aportes y esfuerzos dentro de la organización. Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) lo expresa de la siguiente manera:

Cuando nosotros éramos una asociación, ellos aportaban montos pequeños lógicamente, pero si uno se retiraba, lo hacía sin nada, porque eso es lo que establece el marco legal del Código Civil, y no solo eso, por ejemplo, si yo tengo infraestructura, entonces, al momento de que me voy, no se valoriza todo lo que he puesto ahí. Es más, todo tu patrimonio lo tienes que donar a una asociación u organización similar, en el caso de las asociaciones.

Situación distinta se ve en las cooperativas, pues los principios N°3 y N°4 de la Ley Cooperativa estipulan tanto el interés limitado al capital como al retorno de excedentes. El primero indica que las cooperativas pueden pactar si se pagan intereses sobre el capital que aportan los socios; es decir, cuando el socio se retire de la organización, se le devolverá el capital aportado más los intereses. Y el principio N°4 indica que, de existir excedentes, estos deben ser devueltos de manera proporcional al trabajo realizado o al servicio prestado. Es decir, que, en el tema de las Aportaciones, estas se registran y, en caso de que el socio se retire, estas son devueltas de manera proporcional al aporte de cada uno de ellos: si la cooperativa establece intereses, estos incluso pueden ser devueltos. Adicional a ello, a medida que la organización crecía, se evidenciaba una necesidad de planificación.

A nivel organizacional, los beneficios de pasar a cooperativa en cuanto a roles y funciones se delimitaron de una manera óptima, tanto en la parte asociativa como en la parte empresarial, pues se evidenciaba una necesidad de planificación. No obstante, a pesar de que se menciona que la delimitación fue uno de los principales beneficios del paso a cooperativa, se observan puntos sensibles en la toma de decisiones por parte de la gerencia y la parte asociativa, los cuales serán desarrollados más adelante.

Este esforzado proceso por parte de todos los involucrados generó aceptación e interés en los asociados, pues, como se reflejó y se constató con las encuestas, ha persistido una gran participación en las asambleas y actividades (ver Anexo O). De la misma, se puede constatar que los asociados evidencian tener conocimiento de los objetivos a los que apunta la gerencia de la cooperativa, lo cual genera una visión común que rige a la organización. Esto también se trasluce en el sentido de importancia y pertenencia de la cooperativa para los socios, pues reconocen que la cooperativa tiene un rol importante en sus vidas. A continuación, en la Tabla 11 se detallan las respuestas de los grupos focales realizados a miembros del comité de vigilancia, administración y presidentes de comités base.

Tabla 11: Respuestas de los socios de AGROPIA Ltda. sobre la importancia de la cooperativa

SOCIO	RESPUESTA
1	“AGROPIA para mí es importante porque a través de esta cooperativa vamos a llegar más allá de lo que pensamos”.
2	“Yo me siento orgulloso, porque acá se está sembrado mi futuro y pienso dejar como un modelo y herencia a mis hijos. Esto es un comienzo, más adelante podríamos crecer más y expandirnos”.
3	“Gracias a la cooperativa nosotros exportamos nuestro producto al extranjero y la cooperativa nos da esa oportunidad de tener una calidad de vida a todos los agricultores. Dar una mejor alimentación y educación a nuestros hijos”.
4	“AGROPIA es importante, somos un grupo de socios que unidos trabajamos. Porque exportamos y también está el precio justo”
5	“Es una herencia para mis hijos”
6	“Para mí AGROPIA ha sido muy bueno pues me permite conocer, aprender, compartir y poder ser parte de los socios”
7	“AGROPIA para mí es muy importante porque yo soy socio fundador de la cooperativa, es como un hijo pues siento que lo he creado. Esta transforma vidas, pues a través de esta he aprendido y viajado mucho. Para mí es muy importante la cooperativa para desarrollarme personalmente y familiarmente”
8	“A nosotros también nos ha cambiado, porque veo que ahora se están sumando más socios y nuestros productos son orgánicos, lo que aminora la contaminación”
9	"Es un sustento sostenible para nuestro hogar, también mejoramos nuestra economía y calidad de vida. Antes no teníamos ese tipo de visión de mejorar como cooperativa"
10	"La cooperativa nos permite vender en volúmenes fácilmente, algo que solos sería complicado, por eso la cooperativa tiene ventajas"

Como describe esta Tabla 11, la mayoría de los socios consideran a la cooperativa importante o muy importante en sus vidas por diversas razones. Las respuestas más significativas

y recurrentes están asociadas a los beneficios generados por ser parte de ella: por la mejoría en su calidad de vida, porque ven a la cooperativa como parte de su patrimonio familiar y por ser un recurso importante para dejar de herencia a sus hijos y futuras generaciones. Como señala Elvis Romero (comunicación personal, 18 de septiembre, 2019):

AGROPIA, para mí, significa mucho, porque prácticamente acá aprendí muchas cosas, yo lucho por mi gente, sudo la camiseta por AGROPIA, y sé que, de acá, a 1 año o 2 años, cuando mi gestión acabe, sé que la voy a dejar encaminada con más proyectos y con más enfoque hacia al futuro.

- **Estructura organizacional**

AGROPIA Ltda. se encuentra alineada a la Ley General de Cooperativas, la cual regula y rige los principios cooperativistas en el Perú. Al respecto, se evidencia una adecuada delimitación de funciones para la parte asociativa y para la parte empresarial. En lo que respecta a su estructura organizacional, la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. presenta un organigrama basado en el modelo asociativo, el cual posee una orientación empresarial-administrativa y una societal. Esta última se rige bajo la estructura que presenta la ley de cooperativas, lo cual comprende los consejos tanto de administración como de vigilancia, cada uno conformado por seis (6) miembros, comité de educación y electoral cada uno con dos miembros (2), asamblea general integrada por cinco (5) socios y dieciséis comités base (16) distribuidos en Pazos, Huribamba y Castrovirreyna, cada base conformada por cuatro (4) miembros cada una. Con respecto de estos, se menciona que tienen como finalidad ser un soporte en cuanto al ordenamiento y fluidez de la comunicación entre la cooperativa y los socios. Asimismo, dentro de cada comité, hay un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, lo cual permite tener institucionalidad en la base.

Respecto de la parte empresarial, cabe señalar que la cooperativa considera la necesidad y el giro del negocio para poder determinar la creación de áreas; es decir, dependerá del requerimiento de la organización, aunque su situación económica aún no se los permite, lo cual se refleja en ciertas áreas como una sobrecarga de funciones, como es el caso de la gerencia general, la cual, a su vez, está encargada de la comercialización, importación, exportación, entre otras funciones.

2. Gobernanza

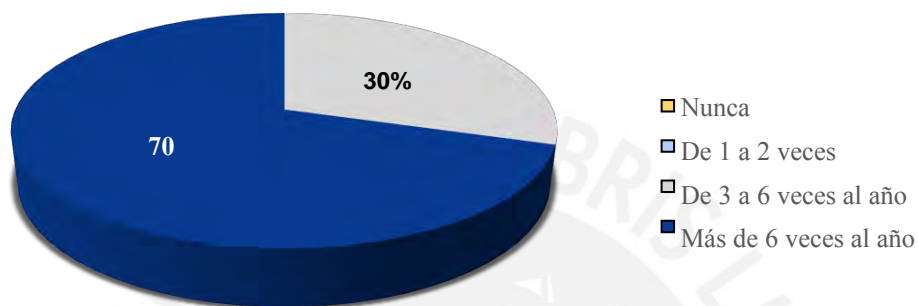
2.1. Gobernanza cooperativa

De acuerdo con el estatuto de AGROPIA, las asambleas generales deberían realizarse una vez por mes y deberían acudir todos los asociados a efectos de conocer las decisiones tomadas

por sus líderes y conocer los últimos movimientos o novedades que se tiene para la cooperativa.

Al respecto, en las encuestas realizadas a los asociados, estos afirman que durante el año se realizan más de seis reuniones y la mayoría afirma que acude a las asambleas y participa de dichas reuniones, tal como se muestra en la Figura 16:

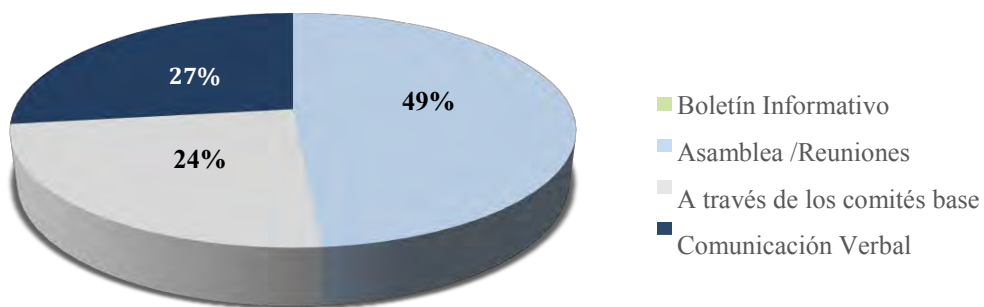
Figura 16: ¿Con qué frecuencia son convocados ustedes a reuniones en el año?



Del total de reuniones a las que son convocados los asociados, la gran mayoría de estos señalan que siempre participan de las asambleas, solo un número reducido señala participar casi siempre, tal como se detalla a continuación:

Asimismo, se evidencia que la mayoría de las reuniones de AGROPIA, llamadas también asambleas, son efectuadas a efectos de informar las decisiones tomadas por la gerencia y los directivos miembros de comités, tal como lo señalan los socios en la siguiente Figura 17:

Figura 17: ¿Cómo te informas de las decisiones del consejo de AGROPIA?



Existen decisiones que no son consultadas con los socios ni con los miembros de los comités, sino que son adoptadas por la gerencia general, lo cual genera un grado de incomodidad en el comité de administración, tal como se manifestó en el *focus group* realizado a dicho comité, en el cual se señala lo siguiente:

Yo discrepo con la gerencia, por ejemplo, los contratos de negociación. Nosotros queremos ser partícipes de esa negociación. Por decir, cuando hay una empresa que nos quiere comprar nuestro producto, sería importante que el consejo esté presente para que haya una transparencia para ver de qué forma se están haciendo los contratos. Nosotros debemos conocer, es decir, supongamos que en un viaje nuestra gerenta se accidenta, ella se va con toda la información. Nosotros deberíamos saber para seguir con el negocio, yo siempre digo debo ser partícipe en todo, tanto en contrataciones, negociaciones, planificación en logística, qué nos va faltar en la planta o qué está fallando, nosotros debemos ser conocedores. Ellos no nos comparten esta información, ellos deciden comprar, nosotros nos enteramos al final. En esa parte, estamos fallando (Urbano Torre, comunicación personal del 07 de setiembre, 2019).

Con relación a lo antes mencionado, también uno de los integrantes del focus group del comité de administración mencionó lo siguiente: “Las decisiones, como la buena planificación para la producción en siembra, los precios, dependen del estatuto, porque hay cosas que nuestros estatutos nos rigen. Ellos también, como parte ejecutiva, pueden hacerlo solos, pero hay cosas que también podemos hacerlas en conjunto” (Ivan Romero, comunicación personal del 07 de octubre, 2019).

Al respecto, tal como se señala en el marco teórico, la gobernanza cuenta con tres variables que contribuyen al desarrollo de dicho factor, las cuales son Humanismo, Propiedad y control conjuntos.

2.1.1. Humanismo

Tomando en cuenta la variable de humanismo, la cual implica la toma de decisiones de la cooperativa, cabe señalar que esta es realizada tanto por la gerencia general, conformada por Yanet Garay, como por la junta directiva, conformada por el presidente, Elvis Romero, y los comités base que son el comité de vigilancia y el comité de administración, los cuales cumplen un rol importante, ya que impactan directamente en los asociados (Observación y focus group, 06 de setiembre, 2019).

Las determinaciones como la cantidad de producción o la fecha de producción, entre otras decisiones de la gerencia general, tienen un efecto directo en la percepción de cada asociado. Al

respecto, el presidente de la cooperativa y los asociados expresaron su preocupación señalando lo siguiente:

Incluso en la asamblea general o, así, en asambleas, le han preguntado (a Yanet). Te voy a dar un ejemplo: Tú me pides tanto, pero yo tengo un poco de excedente y tú lo puedes comercializar cuando yo produzco un poco más. La respuesta de la gerencia es no, yo compro para los mercados, yo no puedo comprar más. ¿Crees que una persona que te imponga el no, no te corta? Por esa razón, en algún momento, los socios van a venir y nos van a encarar y tienen toda la potestad. Hemos pedido, incluso, información que hasta ahora no me la han dado. Entonces, para mí es un poco chocante: cuando te dicen no, a veces, te quitan las ganas (Elvis Romero, comunicación personal, 26 de setiembre, 2019).

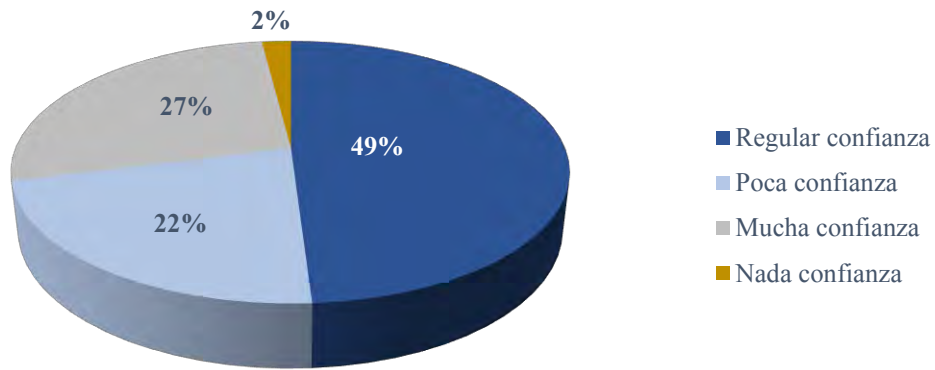
Un asociado en el focus group de presidentes de AGROPIA Ltda. expresó lo siguiente:

El presidente está diciendo que el trabajo de la gerencia es un poco deficiente y, como yo no estoy constante, no puedo decir mucho, pero sí estamos descontentos. Este sábado que vino el de Naturland nos dijo que hasta la betarraga nos puede comprar, ¿y qué dijo Yanet? Tú escuchaste trabajaremos, pero eso no es seguro”, yo digo esto porque ella debería decir cómo vamos a empezar a trabajar. El empresario de ETHIQUABLE¹¹ también vino y él nos ofreció que podemos entregar la hierbabuena y menta, pero Yanet nada (Espirita Guerrero, comunicación personal, 28 de setiembre, 2019).

Al respecto, es importante señalar que dichas decisiones y las relaciones con los directivos de AGROPIA Ltda. se ven reflejadas en las encuestas realizadas sobre el nivel de confianza hacia su gerenta, realizado a los asociados de la cooperativa, tal como se aprecia a continuación en la Figura 18:

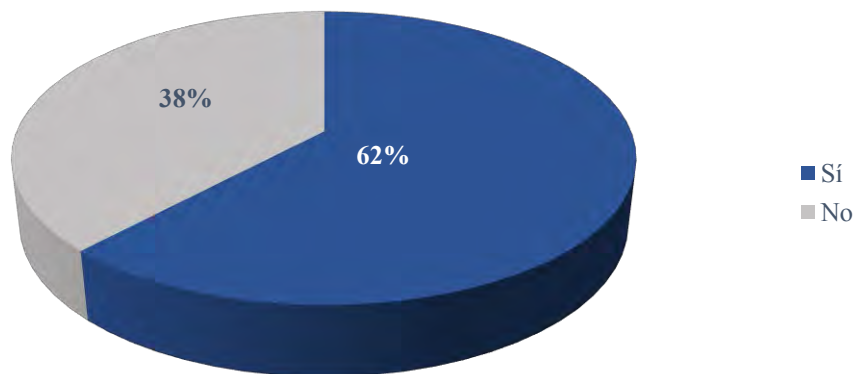
¹¹ Cooperativa francesa especialista de comercio justo

Figura 18: ¿Qué nivel de confianza crees tener con tu gerente?



Es necesario, sin embargo, destacar que ningún asociado encuestado expresó no “confiar nada”, lo cual se encuentra relacionado a que mantienen una cierta comunicación con los directivos y, por consiguiente, se puede inferir que, a través de dicha comunicación, se genera un cierto grado de confianza que implica que a la mayoría de los socios se les ha expuesto los objetivos de la gerencia y los considera acordes con lo requerido por ellos. Tal como se aprecia en la Figura 19:

Figura 19: ¿Conoce los objetivos a los que apunta la gerencia de su cooperativa?



Respecto del nivel de confianza de la gerencia con el personal de la planta, cabe señalar que este es opuesto a la percepción de los socios, pues señalan lo siguiente:

La relación con la gerencia sí es muy buena, siempre estamos coordinando y retroalimentándonos, pues las áreas involucradas nos dicen sus requerimientos, problemas e inquietudes. En general, sí hay una muy buena relación. Siempre nos estamos retroalimentando (Gina Alvarado, comunicación personal del 07 de setiembre, 2019).

2.1.2. Propiedad y control conjuntos

Por su parte, la propiedad y control conjunto, la segunda variable de gobernanza, hace referencia a un tema inherente a los asociados, que es el reconocimiento de sus funciones, ya que estos son dueños de la cooperativa y tienen derecho y control sobre las funciones de esta. Al respecto, el presidente señaló que las funciones hace un tiempo no las tenían muy claras; sin embargo, los asociados y miembros de la junta directiva son conscientes ahora de que conocer las funciones es un tema importante para el desarrollo de su cooperativa.

En la entrevista realizada al presidente de la cooperativa, Elvis Romero, se preguntó acerca del conocimiento y cumplimiento adecuado de las funciones de los miembros del consejo de administración y vigilancia. Al respecto, este señaló lo siguiente:

En esa parte podría ser que, por ahora, no están cumpliendo bien, pero lo hacen de manera un poco responsable, no están tan irresponsables, sí lo están cumpliendo, pero esperamos que todo el trayecto que estamos trabajando den al desarrollo de la cooperativa y que cumplan con sus funciones (Elvis Romero, comunicación personal, 26 de setiembre, 2019).

Por otro lado, un miembro del comité de vigilancia expresó lo siguiente:

En cuanto a ese campo, nosotros, por desconocimiento, no hemos cumplido con nuestras funciones tanto como comité de vigilancia o educación. A veces, cuando uno desconoce poco o nada, no importa, pero sí, recién nos estamos autoeducando o nos están capacitando, ya estamos viendo cómo hacer frente a nuestra gerencia, qué debemos hacer, cuáles son nuestras funciones, para mejorar las cosas en todo aspecto (Cleto Romero, comunicación personal 06 de setiembre, 2019).

En relación con lo antes mencionado, uno de los miembros del comité de administración señala que las personas que mantienen puestos de decisión para la cooperativa, tales como los comités base presidencia y vicepresidencia, deberán tener un nivel de educación. Exactamente, señala lo siguiente:

Es importante que cada persona que ocupa un cargo tenga un cierto nivel de educación. Varios de nosotros tenemos algún grado de educación, nos da esa facilidad, al menos, cuando tenemos alguna debilidad entramos al internet y buscamos alguna duda o documento, pero cuando no hay ese nivel no puedes, no hay dónde apoyarse (Urbano Torre, Comunicación personal 06 de setiembre, 2019).

2.1.3. Democracia

Las elecciones de la cooperativa son realizadas de forma democrática, a través de

elecciones por tercios, las cuales, de acuerdo con la información del presidente, consisten en la elección anual de dos representantes. Por ejemplo, para el caso del consejo de administración, son dos representantes que se retiran y dos que ingresan; sin embargo, existen algunos años en los que pasan de dos a tres representantes, dependiendo del caso.

Por otra parte, es importante mencionar que las nominaciones para las elecciones de los miembros de la junta directiva son efectuadas en presencia de los asociados sin una presentación previa de los asociados postulantes al cargo en el cual expongan sus propuestas, sino, por el contrario, muchos de ellos se llevan la sorpresa de ser elegidos por sus compañeros.

Al respecto, un miembro del comité de vigilancia expresó lo siguiente:

Nosotros venimos y nos agarran así, pero es una acción democrática, pero el problema es que no sabemos a quién le va a recaer, es como una sorpresa. (...) Es una sorpresa, hoy vinimos sin esperar que íbamos a irnos con cargos y hoy día ya nos vamos así, pues que se puede hacer somos parte de la cooperativa y tenemos que asumir el cargo, como ciudadanos somos elegidos y también tenemos que elegir (Asociado miembro de comité de vigilancia, comunicación personal 07 de setiembre, 2019).

3. Gestión asociativa

A continuación, se abordarán los principales elementos relacionados con la gestión asociativa.

3.1. Gestión empresarial

La gestión empresarial forma parte de la gestión asociativa y posee varios elementos interrelacionados para su desarrollo. A continuación, se exponen algunos de ellos.

3.1.1. Gestión Estratégica

La gestión estratégica está vinculada a la capacidad de la organización para definir objetivos de largo plazo que permitan su posicionamiento en las distintas cadenas agro-productivas. Para lograr ello, la organización debe tener en cuenta los distintos aspectos sociales, organizacionales y empresariales (Amézaga, 2013).

Con respecto del aspecto organizacional y social, todos los miembros de AGROPIA, tanto la parte asociativa como la empresarial, evidencian tener un conocimiento integral del giro del negocio (qué venden, a quienes venden, quiénes son sus competidores, a qué mercados venden, entre otras interrogantes), esto se evidenció en la encuesta realizada en el trabajo de campo, pues los asociados participantes manifestaron que siempre se les informa a quienes venden sus productos y que, además, conocen lo suficiente sobre los precios y los mercados a los que se

venden sus productos.

Por otro lado, respecto del diagnóstico interno y externo del mercado, tienen mapeados, de manera integral, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Adicionalmente, se tiene conocimiento de las actividades que se realizan en la cooperativa, así como de los actores involucrados en su funcionamiento como cadena productiva, tanto en las actividades básicas de producción, procesamiento y comercialización como en las actividades de apoyo. Todo ello se encuentra respaldado por la existencia de documentos que ayudan a la gestión de la cooperativa. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) mencionó lo siguiente:

Se tiene, a nivel gerencial, el Plan de Gestión Empresarial, que es el documento máximo para la organización; asimismo, por áreas, se tienen documentos que ayudan al orden, tales como el Plan de Producción Orgánica (que es un documento completo y bien elaborado); el Plan de Compras para el área logística; para el área de transformación, se tienen el documento que alinea la producción orgánica, las buenas prácticas (EPS) y los lineamientos Hazard; y en el campo, tenemos los reglamentos de acopio (pautas para comprar papa a los productores).

Como puntos de mejora, se manifestó que solo cuentan con herramientas básicas para las acciones de tesorería, presupuestos y arqueos de caja. Estos basados en una contabilidad de costos, la cual se espera mejorar más adelante. Además, que uno de los retos más grandes es la autosostenibilidad (social, técnica y económica).

Dentro de los aspectos empresariales, la organización posee un plan estratégico, en el cual se incluyen los principales objetivos que pretenden guiar a la cooperativa hacia una mejora en su competitividad, así como también las estrategias planteadas para hacer efectivos los objetivos y el impacto que generará en la organización. Para más detalle, el plan estratégico empresarial tiene 5 objetivos estratégicos y 30 estrategias para los siguientes 5 años. El plan se traduce anualmente en un plan operativo (POA). Vinculado a este tema, se destaca que muchas de las decisiones estratégicas son propuestas por la gerencia general y son compartidas con el área de producción, transformación, comercialización y administración.

3.1.2. Plan de Gestión Empresarial

En el año 2017, AGROPIA Ltda. formuló un plan gestión empresarial a cinco años (periodo 2017- 2021), el cual se gestó por encargo de la ONG CEDINCO de Huancayo con la participación de los líderes, directivos y colaboradores de la organización. Dicho plan se encuentra conformado en tres secciones: la primera comprende la evaluación interna y externa de la

cooperativa; la segunda, el análisis financiero y de costos de los productos que maneja la cooperativa (papa chips, maíz blanco gigante y aguaymanto deshidratado); la tercera, el plan estratégico empresarial, el cual contiene los principales objetivos estratégicos, cuya finalidad es impulsar a la cooperativa hacia la competitividad. También contiene el desglose de las principales estrategias por objetivos y se incluyen presupuestos basados en las acciones y estrategias planteadas por la cooperativa, con el objetivo de demostrar la capacidad de generar valor cuantificable por AGROPIA. En suma, el plan delinea cinco objetivos estratégicos y 30 estrategias para los componentes de producción, comercialización, finanzas y de atención a los socios, y procura un equilibrio entre la parte social y empresarial de la cooperativa (2017, Resultados del Plan de Gestión Empresarial Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda).

En relación con lo antes mencionado, en el Anexo J se detallan los objetivos estratégicos de la cooperativa con su respectivo análisis:

Estos objetivos y estrategias se vinculan con los resultados y desempeño a través de los componentes del Balance Score Card: financiero, mercado, procesos internos de negocio y socios-trabajadores.

a. Componente 1. Socios y trabajadores

Este componente está enfocado en la satisfacción y compromiso de los socios mediante once estrategias planteadas. Entre estas estrategias figuran las que están vinculadas con el fortalecimiento de capacidades de los miembros de la organización y el incremento de la producción y productividad en campo. Por su parte, se busca optimizar al máximo la producción por medio del empleo de la técnica del barbecho, la cual consiste en dejar de sembrar las tierras de cultivo por uno o varios ciclos vegetativos; es decir, se deja descansar la parcela de tierra por uno o varios años, con la finalidad de recuperar y reponer los nutrientes y la composición del suelo para que naturalmente se pueda restaurar el equilibrio de los elementos que componen la tierra.

En cuanto al rendimiento por hectárea, se menciona que, por su naturaleza, las papas nativas rinden menos por hectárea comparadas con las papas convencionales. Según Yanet Garay, el rendimiento por hectárea es de 10-12 toneladas de papa de producción orgánica nativa. Este volumen se mantiene en la actualidad y es un promedio adecuado a nivel país, como producción bruta. De este total, el 60% de esa producción es papa nativa de calidad. El resto es considerado papa de menor calidad (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

b. Componente 2. Procesos

Este componente está enfocado en lograr el liderazgo en innovación y transformación de productos orgánicos mediante el incremento de la productividad y mejora continua en cuanto a

procesos e insumos dentro de la planta industrial. Para ello, se han implementado 8 estrategias vinculadas con el aseguramiento de la calidad, optimización de la gestión logística, profesionalización del personal a cargo, política óptima de recursos humanos, adecuadas líneas de producción, entre otras. En este sentido, se considera al factor humano como pieza clave para lograr este componente. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) expone lo siguiente:

Para trabajar en la cooperativa, tiene que haber un nivel de compromiso importante con los asociados, con el campo, con la realidad de la zona rural, hay que ser empáticos con esta realidad. Yo creería que es un equipo comprometido: el equipo de planta, los jefes de área, sobre todo, son un equipo que ya viene trabajando más de 4 años.

Dentro de una de las deficiencias en este aspecto, se menciona que aún se está trabajando en la sensibilización y el fortalecimiento del personal operario, ya que se visibiliza una alta rotación, debido a que no hay un vínculo formado como con los demás trabajadores de planta.

c. Componente 3. Mercado

El objetivo general de este componente es lograr el liderazgo e innovación en la comercialización de productos orgánicos a mercados nacionales e internacionales. Para ello, se han planteado 5 estrategias que se enfocan básicamente en la identificación de nuevos mercados, en el diseño e implementación de un plan de publicidad y marketing, en el desarrollo de alianzas comerciales, en la fidelización de los clientes, entre otros. Con respecto de la promoción y difusión de la marca en el mercado nacional, la gerenta menciona que hay un gran soporte de las herramientas empleadas hasta el momento, tales como las redes sociales, la página web y los eventos de promoción nacional e internacional; sin embargo, no se tiene un presupuesto establecido para planes de promoción más “agresivos”, como los de la televisión, porque los costos son muy elevados y aún no están preparados para asumirlo. Asimismo, la cooperativa maneja el tema de marcas blancas que son definidas por los clientes que hacen su propia publicidad. El tipo de público al cual está dirigido el plan de marketing abarca a jóvenes y adultos entre los 18 años y 45-50 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B. En cuanto a la fidelización, si bien hay una respuesta rápida a las demandas de las clientes, no existe un plan de fidelización adecuado.

d. Componente 4. Financiero

El objetivo de AGROPIA Ltda. es ser una empresa social, sostenible y rentable, esto mediante estrategias orientadas a la transparencia financiera, a las políticas de capitalización y al acceso a las distintas fuentes de financiamiento, tanto nacionales como internacionales. Este

componente debe incluir un plan de responsabilidad social que aún AGROPIA Ltda. no ha trabajado. La gerenta de AGROPIA Ltda. lo resume de la siguiente manera: “No tenemos un plan de responsabilidad social, es un vacío; sin embargo, pensamos que debemos trabajarlo con una consultoría, porque un consultor viene con otra lógica, para no sesgarnos” (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

3.1.3. Matriz FODA

El plan de gestión empresarial realizado por encargo de la ONG CEDINCO de Huancayo, en el 2017, incluyó un análisis FODA de AGROPIA, en el cual se detallaban las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Un año después, en el 2018, la organización presentó un nuevo análisis, debido a que se realizó una revisión anual de los objetivos y avances. Yanet Garay lo expresa de la siguiente manera: “Yo pienso que se necesita siempre revisar y validar nuevamente. En este caso, nosotros hacemos una revisión normalmente anual, claro que, a veces, en la ejecución durante el año, no podemos corregir o replantear” (Yanet Garay, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

Con respecto de estos cambios, en el FODA del 2017 al 2018 se observó el incremento del número de socios. Asimismo, en cuanto a las oportunidades que se presenta en el FODA del 2018 (ver Anexo I), se hace explícita la creciente tendencia al consumo de productos saludables, factor importante para la expansión de mercados para AGROPIA. En cuanto a las debilidades, se deja de incluir el bajo nivel de aportes por parte de los socios, pues se fortalece el compromiso por parte de estos con los aportes. Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) lo expresa así: “Afortunadamente, ellos tienen bien sensibilizado que por ser cooperativa tienen que aportar, saben en qué fecha tienen que hacer su aporte y no hay ningún problema” (ver Anexo I).

a. Fortalezas y oportunidades

Entre los principales factores internos y externos que han permitido el desarrollo de AGROPIA, se indica que el know-how de la producción de papas nativas ha sido un recurso muy importante a nivel humano y de producto, el cual ha desarrollado una producción estándar y tecnificada para su comercialización internacional. En ese sentido, los productores han ido adoptando formas de producción orgánica de la mano con la preservación de la biodiversidad y del comercio justo para atender un mercado creciente que valora el producto no tradicional. Esto conjuntamente con el trabajo constante para el fortalecimiento de lazos e involucramiento con la cooperativa, pues, como menciona la gerenta, “al inicio no tenían conocimiento de muchos tópicos (certificados, producción, acompañamiento técnico, comercialización), no se entendía bien, poco a poco los productores se han apropiado e involucrado con todo el proceso” (Yanet

Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Es importante mencionar, por otra parte, que, al adoptar una producción orgánica certificada, las parcelas son de propiedad de los socios y dicha certificación es por el total de las hectáreas de la cooperativa. Esto con el fin de permitir la continuidad y no modificación de especies y suelos durante el proceso de producción de las papas nativas. Asimismo, el permanente asesoramiento hacia los agricultores más una línea tecnológica adecuada facilita la producción sostenible de acuerdo con las exigencias de los mercados destino, los cuales hacen cumplir estándares y normas internacionales de producción.

b. Debilidades y amenazas

La cooperativa también enfrenta retos en diferentes niveles. A nivel social, la interacción entre la parte asociativa y empresarial genera algunas dificultades sobre cómo conciliar y consensuar con los agricultores sobre algunas decisiones que se toman, pues, si bien se promueven acciones que facilitan la interacción con ellos, hasta el momento no han logrado consensuar de manera óptima. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) comenta lo siguiente: “Hay que encontrar ahí los puntos de intersección, ya que la administración debe ser transparente para que ellos estén tranquilos y confíen en que sus recursos están siendo administrados de manera correcta y puedan sentir la mejora”.

A nivel logístico, se señala que algunos de los insumos y materiales empleados para el proceso de producción de los chips se traen de Lima y del extranjero, esto debido a que la cooperativa ha determinado que todos los insumos que se requieren deben ser de naturaleza orgánica, por lo que estos no podrían ser abastecidos por el mercado local. Por consiguiente, esto genera un mayor grado de dificultad en la logística y mayores costos.

A nivel de planta, es importante señalar que, en el mercado labor AGROPIA Ltda. al, existen pocas personas con capacidades técnicas para manejar la tecnología que emplea AGROPIA Ltda. en su proceso de producción, ya que esta cuenta con maquinarias de manejo complejo. Asimismo, en varias ocasiones, no se encuentra al personal idóneo, pues, además de su pericia en el área operativa, se requiere que tengan experiencia de trabajo con agricultores, lo que implica que tengan habilidades blandas, empatía y trato horizontal. Por su parte, se menciona que la planta cuenta con personal fijo y variable, pues, de acuerdo con el organigrama, el personal fijo está conformado por los jefes de área y, el variable, por los operadores.

3.2. Gestión agroempresarial

En este punto, se pretende visualizar si la organización cuenta con estrategias que le permitan incursionar y fortalecer su presencia en nuevos mercados y si estas, a su vez, mantienen

correspondencia con el plan estratégico (French et al., 2014). Se evalúan cinco variables: el conocimiento del mercado, la estrategia de ventas, la gestión de la producción, la gestión financiera y la gestión del riesgo agroempresarial. A continuación, se desarrolla cada una de ellas.

Contextualizando el tema del mercado, cabe destacar que AGROPIA Ltda. tiene como principales compradores internacionales a Francia, Bélgica, Alemania y España a través de 7 mil puntos de venta: supermercados, cadenas como Carrefour (Francia), las cuales son tiendas del mundo que se caracterizan por vender productos orgánicos y de comercio justo (Alemania). Asimismo, los principales aliados para la comercialización de sus productos son ETHIQUABLE (Francia) y DWPEg (Alemania).

En el mercado nacional, comercializa a través de la red de distribución de tiendas especializadas, supermercados, ferias y bioferias de productos orgánicos. Adicional a ello, se desarrolló una marca propia (“Ecofrenda”) para comercializar los productos de AGROPIA Ltda. en el mercado local. Como estrategias de mercado, AGROPIA Ltda. ha establecido alianzas comerciales cobranding, marca blanca y propia. Al respecto, la gerenta mencionó lo siguiente:

Nosotros exportamos con marca blanca, es decir, con la marca de nuestros importadores. Por ejemplo, Ethiquable es una marca, ellos nos mandan sus diseños y nosotros le envasamos en su empaque. Igual con Alemania, la marca es Well Partner y es la misma situación. Las exportaciones se hacen con la marca de los compradores. Tenemos un nicho de mercado para los excedentes de la papa nativa fresca, la cual se vende a un proveedor de Wong. Ellos tienen un centro de acondicionamiento y ahí ellos acondicionan en envases de uno o dos kilos. De nuestra planta, salen 50 kilos, los cuales son 15 toneladas anuales, lo cual no es significativo (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

A partir de mediados de julio 2018, se ha dejado de vender en tiendas especializadas, debido al establecimiento de una estrategia de cobranding con Comercializadora Andina, la que actúa como distribuidora, pues los costos comerciales eran muy altos para la cooperativa. Al respecto, la gerenta afirma que “Comercializadora Andina, empresa con la que se mantiene una alianza estratégica de cobranding, no solo comercializa nuestros productos sino el de otras marcas, lo cual le permite a esta alcanzar una mayor recepción del mercado al tener variedad” (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Debe resaltarse que Comercializadora Andina, a su vez, les permitió identificar la demanda potencial de productos con características similares a los de AGROPIA Ltda. que existe en el mercado nacional, con una mayor acogida en Lima. Dicho factor fue muy importante para tomar la decisión de comercializar con una marca propia llamada “Ecofrenda”, donde el programa

Ecobodega de Fundes Latinoamérica es el que trata de establecer un canal de distribución de productos agroecológicos en trece (13) distritos de la ciudad de Lima mediante setecientos (700) puntos de venta.

Con respecto de las acciones a largo plazo en cuanto al tema de los mercados, AGROPIA Ltda. enfoca sus esfuerzos en el fortalecimiento de su marca propia en el mercado nacional (con especial énfasis en los mercados de línea verde), así como en el desarrollo de alianzas estratégicas para poder crecer tanto a nivel nacional como internacional. Con respecto de este último, se encuentran haciendo negociaciones con Dinamarca y Japón. En cuanto al plano nacional, se planea diversificar sus productos y buscar aliados estratégicos nacionales, tales como Kaliwarma y los gobiernos regionales.

Tomando como base lo antes expuesto, AGROPIA Ltda. evidencia una investigación realizada sobre los diferentes mercados en los que podrían incursionar, a efectos de planificar la producción de sus asociados. Asimismo, los asociados han demostrado tener conocimiento de sus competidores y las características de los productos de estos, lo cual les ha permitido identificar la diferenciación de sus productos con los de la competencia en cuanto a la calidad, y sellos de certificación tanto orgánico como comercio justo, entre otros. Además, estos muestran tener conocimiento de las políticas de ventas y precios de sus proveedores al momento de sus decisiones comerciales. No obstante, pese a los esfuerzos de la organización por obtener más mercados y fortalecer su presencia en los ya existentes, una de las principales demandas de los asociados hacia la gerencia va ligada a la expansión de mercados y a la diversificación de productos. En relación con esto, en los *focus group* realizados en el trabajo de campo, los asociados expresaron su malestar, debido a que los volúmenes de compra no satisfacen la oferta ni las necesidades de estos. Asimismo, manifestaron que tampoco les parece adecuado el precio de compra en campo por su producción, ya que, si bien es alto, no ha variado a lo largo de los años (participantes del Focus Group, 7 de septiembre, 2019).

A continuación, en la Tabla 12, se mencionan algunas de las expresiones de los asociados durante la realización de los *focus group*:

Tabla 12: Demandas de los socios con respecto al mercado y precios de compra en campo

ASOCIADO	RESPUESTA
1	“Hace 9 años no ha variado, es el mismo precio. 2.80, desde ahí no se ha movido.”
2	“Necesitamos más mercados, yo soy la única que provee a INCACROPS, y yo ya le conté a Yanet, mi gerenta, pero ella me dice que nosotros somos orgánicos y ellos son convencionales y que tampoco podemos estar trabajando con ellos”

Tabla 12: Demandas de los socios con respecto al mercado y precios de compra en campo (continuación)

ASOCIADO	RESPUESTA
1	“Hace 9 años no ha variado, es el mismo precio. 2.80, desde ahí no se ha movido.”
2	“Necesitamos más mercados, yo soy la única que provee a INCACROPS, y yo ya le conté a Yanet, mi gerenta, pero ella me dice que nosotros somos orgánicos y ellos son convencionales y que tampoco podemos estar trabajando con ellos”
3	“Nuestro excedente se pierde”
4	“Se debe buscar más mercados, no solo de un solo producto que es el de la papa orgánica sino de otros productos como por ejemplo la mashua, olluco, la oca, las habas, todo lo que nosotros tengamos en este lugar, pues mientras más productos más socios estaríamos mejorando la calidad de vida”
5	“Queremos que nuestro producto se canalice con nuestra propia marca, no solo que se venda al extranjero, sino también aquí en el Perú.”
6	"La gerencia ha traído un mercado, pero la venta es aún débil; es decir, dicho mercado no está produciendo lo que esperábamos. También quiero mencionar que se está incursionando en el mercado nacional y por ende creo que la propia marca debería ya estar funcionando, pues desde que se ha creado la cooperativa, ya se tenía la marca propia pero no se está avanzando más"
7	“Los asociados no se sienten satisfechos porque no está creciendo el mercado, y económicamente se encuentra estancado, o sea el precio está bien pero está estancado por la cantidad de entrega que se hace a la cooperativa"

Respecto de dicha situación, la gerencia expresó que, sí, se están realizando esfuerzos por ampliar los mercados y que, efectivamente, se tiene un plan comercial que empieza a planificarse desde septiembre, pues es en este mes donde se hace el proyectado de cuanta papa se va producir; sin embargo, todo ello denota un proceso largo mientras que, en el último año, las condiciones climáticas en relación con la productividad de los campos están afectando las proyecciones de ventas con sus actuales clientes.

Por su parte, con respecto de la compra en campo de materia prima a los asociados, se menciona que no se les compra toda la producción cuando tienen excedentes, pues la compra está sujeta a la planificación mensual donde se precisa cuánto tiene que sembrar cada asociado. En caso de que los asociados hayan tenido sobreproducción, se evalúa cuánto más se les puede comprar de acuerdo con la demanda del mercado. Tal como lo menciona la jefa de producción y calidad Gina Alvarado (comunicación personal, 7 de septiembre, 2019): “Estas son papas que no se venden en el mercado local, no se tiene hábito de consumo; por ello, solo compramos lo que

vamos a procesar y vender; es decir, está sujeto a los contratos de venta”.

Para mitigar el problema cuando tienen excedentes, los socios están optando por buscar por cuenta propia mercados alternos para evitar pérdidas en los asociados. Al respecto, Espirita Guerrero (comunicación personal, 28 de septiembre, 2019) menciona lo siguiente:

El excedente, al principio, lo vendía en el mercado local, pero no tenía mucha aceptación, entonces vi la manera. Así fui a la feria de la papa de Mistura y todos los ingenieros me entregaban sus tarjetas. Cuando tuve sobre producción, empecé a llamar a todos y es cuando llegó a FOVIDA y, hoy en día, entrego mi papa alrededor de 1000 kilos y ha salido aceptado, porque nuestro excedente se pierde. En cambio, acá, al menos, estamos viendo ingresos, porque es nuestro esfuerzo. Yo soy la única que provee a Inka Crops.

Cabe resaltar que otros mercados alternos para la comercialización de papa nativa en la región son los mercados Mayorista y Modelo de la ciudad de Huancayo, provincia del departamento de Junín, el cual es considerado como una de las plazas de compra y venta que concentra y redistribuye las papas de otras regiones, como Huancavelica (MINAGRI et al., 2017). De los mercados mencionados, el mercado Mayorista es el más grande y diverso. En las visitas a ambos establecimientos, se pudo observar que existe una diferencia de precios por kilo de papa nativa de ambos mercados, tal es así que, entre ambos mercados, los precios difieren de 0.50 centavos de sol a 1 sol por kilo de papa nativa. Por su parte, en el mercado mayorista, el kilo de papa oscilaba entre 1.80 a 2.50 por kilo, dependiendo de la variedad. Asimismo, se pudo apreciar que los nombres con los que se comercializa al público son papa nativa o papa ecológica y que, dentro de las variedades que se ofertaban, estaban Humantanga, Nativa negra, Yungay, Camotillo, Peruanita, Ambo, entre otras. Finalmente, en ambos mercados se observó la comercialización de chips de papas nativas de la marca D'INKA, los cuales tenían un costo de 1.50 soles. Finalmente, los vendedores de estos mercados dieron como referencia a los mercados regionales de Jauja y Tarma, debido a que concentran considerables variedades de papas nativas.

3.3. Gestión de producción

Es importante mencionar que AGROPIA Ltda. cuenta con tres líneas de producción. La primera, son los chips de papas nativas cuyos insumos principales son las papas nativas. Para su siembra, los productores asociados emplean semillas de diversas variedades, como Cceccorani, Cacho de Toro, Puma Maqui, Huayro Macho, Sumaq Songo y Pajaritica. Todas ellas cuidadosamente clasificadas y cultivadas bajo los distintos principios orgánicos en ambientes propicios, como son los invernaderos. La segunda línea de producción son los snacks de aguaymanto deshidratado, cuya materia prima es la fruta de aguaymanto producida en el territorio de Huaribamba, que comprende solo una hectárea de producción. Finalmente, los snacks de maíz

frito, cuyo insumo principal es el maíz colorado de la variedad Checche Pescorunto, cuyos proveedores del insumo en mención son miembros de la Asociación de productores ARPAC que, actualmente, es la cooperativa Imillay en el Valle Sagrado de Urubamba, en Cusco. De estas tres líneas de producción, la más importante y de mayor escala son los snacks de papas nativas.

En cuanto al rendimiento y producción de las papas nativas, se menciona que, al ser un cultivo no tradicional, el rendimiento de la papa nativa por hectárea en promedio es de cuatro a cinco (4-5) toneladas por productor; de estas, el sesenta por ciento (60%) es una producción adecuada para la comercialización (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019). En cuanto al proceso de cultivo, se emplean técnicas y herramientas ancestrales, tales como el “majeo”, la cual es una técnica de producción que consiste en la siembra de papa en corrales de ovejas, con la finalidad de obtener mayores rendimientos por hectárea. Asimismo, el uso de herramientas agrícolas ancestrales, como la “chaquitacla” y “ticpa”. Con respecto de esto, una asociada expresa lo siguiente:

Siembras con lampa, cultivas con azadón, deshieras con lampitas. Por su parte, también se usan las chaquitaclas, para que se hagan huecos. Hay dos tipos de chaquitacla, una de rotulación y la que se llama de imichay. También utilizamos tractor, caballos, estos se usan para surquear CITA (Espirita Guerrero, comunicación personal, 28 de septiembre, 2019).

Con respecto del proceso de compra de la papa nativa a los asociados, AGROPIA Ltda. realiza una planificación para determinar cuánto es que cada socio debe sembrar. Esto se realiza con la finalidad de evitar la sobreproducción, pues, al ser un producto para una población nicho, no tiene mucha demanda en el mercado local.

En cuanto a la diversificación de mercado, se menciona que, al tener una producción orgánica con precios de venta elevados, no cuentan, a nivel local, con una condición favorable para la diversificación de mercados. Ante esto, se optimizan recursos de manera que disminuyan los costos de producción. Al respecto, la gerenta expone lo siguiente:

Una vez, alguien nos dijo “pero, por qué no tienen una línea convencional y una línea orgánica”. Esto es incoherente, porque saldríamos de nuestro concepto. Porque tú, por un lado, quieres proteger el medio ambiente y, por otro lado, haces otra cosa. Incluso las certificadoras no te lo permiten, no puedes producir convencional y orgánico, o eres o no eres (...) hacemos lo que podemos y estamos ahí. El tema del mercado sí es importante. Estamos en contacto y trabajando siempre, no es fácil, las negociaciones duran 6 u 8 meses, a veces, de una campaña a otra (Yanet Garay, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

Los socios de AGROPIA Ltda. cuentan con 150 hectáreas certificadas para producción, de las cuales, hasta el 2019 solo están sembradas entre 45 y 50 hectáreas, y las restantes se encuentran en “descanso” por la técnica del barbecho, que consiste en la rotación para la recuperación del suelo. Con respecto de la certificación, los pagos son anuales y con cumplimiento estricto del reglamento. Asimismo, es importante mencionar que la certificación es para el total de hectáreas (150).

El 25% de los productores, por su parte, se dedica, exclusivamente, a la producción orgánica en AGROPIA, mientras que el otro 75% tiene otro tipo de actividades, que incluyen la siembra convencional, debido a su situación familiar. Con relación al comercio justo, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) menciona que “la certificación ayuda a la comercialización, pues el cliente con el que trabaja AGROPIA Ltda. está comprometido con los principios de comercio justo a nivel de norma y acción”.

Esta certificación es solicitada por la cooperativa con la lista de asociados, el número de hectáreas y la producción. Asimismo, es importante señalar que los sellos de certificaciones cumplen un rol muy importante, pues con estos se verifica que sus productos cumplen con ciertas características (como altos estándares de calidad) y que son saludables. Sin embargo, estos sellos dependen del país al que se exporta y representan un costo anual de siete mil dólares para AGROPIA, para el total de las hectáreas. Las certificadoras cumplen su papel, fiscalizando a los productores y los procedimientos de planta.

Con respecto de la planta productiva, el 15 de julio del 2016, en Sapallanga-Huancayo, se inauguró la planta de procesamiento de AGROPIA Ltda. gracias al aporte económico de los socios AGROIDEAS, INNÓVATE y créditos privados, la cual cuenta con certificación orgánica y de comercio justo. Debido a esto, se tiene que cumplir con todos los requerimientos de calidad y estándares establecidos. Para lograr esto, se cuenta con un sistema organizado de producción que inicia con la recepción de la materia prima hasta finalmente alcanzar el paletizado del producto final. Al respecto, la jefa de producción y calidad, Gina Alvarado (comunicación personal, 7 de septiembre, 2019), expresó lo siguiente:

El proceso de producción se inicia por el área “sucia”, en donde se almacenan las papas seleccionadas, para, posterior a ello, continuar con el proceso de lavado de la papa con todo y cáscara. Solamente le retiramos la tierra y es el Señor Eugenio el que se encarga del lavado. Cabe resaltar que todos nuestros insumos son orgánicos, nuestros ingredientes son solo papa, aceite y sal, solo los saborizados tienen especias.

Al respecto, es importante mencionar, que los países de origen de los insumos empleados por AGROPIA Ltda. son Ecuador, con el aceite; La República de China, con el ajo y algunas

especias; Colombia, con el orégano; y la India, con la pimienta negra.

La administración de la cooperativa planifica las acciones comerciales productivas para todo el año. Respecto del proceso de producción, este se inicia con el recojo de las papas de los asociados en el campo. Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) menciona lo siguiente:

Nosotros nos organizamos, ya sea por grupos o comunidades, y recogemos las papas. Para ello, contratamos el transporte, ya que no tenemos uno propio. Esta llega a la planta etiquetada y enmallada para que no se malogre y, por un tema de trazabilidad, las etiquetas tienen el nombre, la variedad, la cantidad y el código. Al llegar a la planta, lo primero que se hace es corroborar los pesos y, luego, se hace la verificación de la calidad.

Del proceso de calidad se encarga la jefa de esta área, la cual verifica que los tubérculos estén conforme a la ficha técnica preestablecida para la producción. En relación con esto, la gerenta expresó lo siguiente: “Ella (jefe de calidad) inicia con el lavado, ya tiene su forma, ella lo hace productor por productor, variedad por variedad, etc.” (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Se trata, asimismo, de que todos los asociados cumplan con los volúmenes pactados de entrega de su producción, según la planificación de producción de AGROPIA.

En cuanto al reglamento de producción y mermas, se tiene una ficha técnica que solo contempla el 3% de daños; es decir, la cooperativa solo asume ese porcentaje del total de papas dañadas. Si en caso los productores sobrepasaran dicho porcentaje y si es un daño visible, estos son convocados para que vayan a la planta y vuelvan a seleccionar sus productos. De esa manera, se evidencia el cuidado de la calidad de las papas en el proceso de producción y procesamiento en planta. La gerenta manifiesta lo siguiente: “Los socios deben tener bien claro el tema de la calidad, pues incluso nuestros clientes mismos les dicen que nosotros valoramos la calidad” (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Como resultado de la planificación, AGROPIA Ltda. cuenta, por un lado, con un calendario de producción. Sin embargo, muchas veces no se cumple por el factor climático, tal como explica la jefa de calidad: “En la agricultura, hay factores que no se pueden controlar, como la variabilidad climática que afecta el ciclo de cultivo; ello hace que el calendario varíe drásticamente” (Gina Niñez, comunicación personal, 7 de septiembre, 2019). A pesar de ello, este calendario se sigue cada año, por lo menos, en términos de volumen de producción. Por ejemplo, para este año (2019), la jefa de producción estimó alcanzar 200 toneladas de papa de calidad, pero se llegará a 150 toneladas, ya que se han registrado pérdidas por heladas, sequías y granizadas,

por lo que este escenario afecta a la gestión y, muchas veces, genera malestar en el productor (Gina Niñez, comunicación personal, 7 de septiembre, 2019). Con respecto de ello, el no haber alcanzado la proyección ocasionó que no se logre alcanzar lo dispuesto por uno de sus clientes principales, tal es el caso de Ethiquable, con el cual se realizó un contrato de venta por 16 contenedores anuales, de los cuales solo se llegó a enviar 10, debido a la falta de disponibilidad de materia prima. Todo ello generó que se incumpla comercialmente y ocasionó la reducción de exportaciones, con consecuentes problemas financieros.

Cuentan, por otro lado, con una planificación de siembra, la cual permite evaluar la cantidad de hectáreas sembradas que se requiere para cada año. Al respecto, la jefa de producción manifiesta lo siguiente:

Esta planificación la decidimos nosotros, el área de producción. Primero se realiza una reunión entre el consejo de administración y algunos directivos líderes de cada pueblo o comité base, así lo llamamos. Se discute y se llega a la asamblea con el estado del proyecto que puede venir para el año, así se trabaja (Gina Alvarado, comunicación personal, 7 de septiembre, 2019).

Es importante mencionar, asimismo, que la planta no opera todo el año, por lo que se tiene personal de planta fijos (permanentes) que son los jefes de área y personal variable, como los operadores. El funcionamiento de la planta dependerá del nivel de producción; por ello, entre los meses de abril a octubre, la planta cuenta con más personal debido a la alta producción y, después de esos meses, el personal permanente sale de vacaciones o realizan otras actividades (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Otro aspecto para resaltar es el interés de los asociados por diversificar sus productos, ya que se pretende potenciar el cultivo de aguaymanto. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 1 de marzo, 2019) menciona lo siguiente: “En las zonas sobre 3800 msnm no hay muchas opciones (oca, mashua, avena, otros), por lo que es complicado diversificar debido a los temas climáticos y de geografía”.

Al respecto, los asociados mencionan lo siguiente:

Nos gustaría, también, que nuestros productos (como la mashua) sean convertidos en otros productos (como la mermelada, la harina, así en muchas cosas), pero va a depender de todos nosotros, pues si la cooperativa crece, vamos a buscar más mercados y más socios. Nos gustaría ser competitivos (Asociados, Focus Group, 7 de septiembre, 2019).

3.4. Gestión Financiera

Es importante mencionar que en el año 2019 la productividad en campo de la papa nativa fue impactada de forma negativa por problemas climáticos. De manera específica, por una helada que cayó sobre los cultivos cuando se estaba a puertas de cosechar, lo que desembocó en el incumplimiento de lo proyectado en campo, cuyo monto ascendía a 200 toneladas de papa fresca. De este total, solo se llegó a 120 toneladas, lo que generó, como ya se mencionó en secciones anteriores, incumplimientos comerciales.

Sobre el balance financiero, en el año 2018 se facturó aproximadamente S/. 1'100, 000, al cliente principal, Ethiquable. De ese monto, entre S/. 280 000 y S/. 300 000 fueron destinados al costo de la materia prima (compra de la papa de los asociados), los demás costos fueron de insumos y costos fijos. Asimismo, si bien, se manifiesta un fortalecimiento financiero a lo largo de estos años, la cooperativa aún no ha llegado al punto de equilibrio del negocio, tanto a nivel de organización como a nivel de asociados. Al respecto, la gerenta menciona lo siguiente:

En algunos meses se pasa el punto de equilibrio mensual, pero hay meses en los que no, esto se debe a que no se produce por falta de materia prima. Esto sucede en los meses de enero, febrero y marzo, en los cuales AGROPIA Ltda. no tiene papa y los productores no cosechan. Esto obliga que pare la planta y tenemos que asumir los costos fijos. Todo lo que se podría ganar en los meses que sí se logra llegar a una buena producción se va en estos costos fijos de los meses de parada. En sí, esos meses de parada son perjudiciales para la cooperativa (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Los fondos que mejoran este escenario, no obstante, son los ingresos extraordinarios que AGROPIA Ltda. tiene; por ejemplo, la recuperación del IGV, del cual se logró recuperar una primera parte en el 2018, cuyo monto ascendía a 350 000 mil y, otro, se recuperó el año 2019, cuyo monto fue de 90 mil soles, aproximadamente. Otro de los ingresos extraordinarios fue la recuperación de DRAWBACK. Ambos, fondos que derivaban del negocio. Además, es importante mencionar que, para recuperar DRAWBACK y el IGV, se exige un orden contable y tributario de todas las áreas, las cuales deberán estar totalmente controladas y ordenadas en temas documentarios, en sistematización de información, entre otros requisitos, ya que este proceso exige auditorías por parte de la SUNAT. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) menciona lo siguiente:

Ahora, lo otro es que recuperamos IGV, el cual no es por ser cooperativa, sino porque exportamos. Estos ahorros ahorita están permitiendo que nosotros financieramente podamos mejorar nuestro patrimonio y, también, afrontar situaciones complicadas. Primero, que salimos del apoyo de proyectos y nos tocó enfrentar completamente solos

nuestro tema financiero. Entonces, esto está permitiendo, de alguna manera, que nos sostengamos. Año a año ha mejorado el escenario, eso es importante decirlo.

Siguiendo la misma línea, Elvis Romero (comunicación personal, 18 de septiembre, 2019) menciona lo siguiente:

Nosotros hemos recuperado un IGV de 300 tanto mil soles. Ese IGV iba a entrar para comprar terreno e insumos. Inclusive nosotros, como socios, tenemos una cuenta con un banco internacional, que es un monto muy fuerte, pero se va pagando. Una vez que este monto se pague, de repente, ya va a salir algo para nosotros.

Estos ingresos extraordinarios mencionados permitieron solventar los problemas de liquidez para el pago de los socios a partir del 2018, pues hasta el 2017 se evidenciaba un capital de trabajo reducido. De esta manera, se gestionó el préstamo de una financiera norteamericana cuyo nombre es KIVA. El monto otorgado por dicha institución estaba destinado para el capital de trabajo y solo para el pago a los asociados. Es así que, desde el 2018, el tiempo de pago a los socios se redujo considerablemente, pasando de 45 días, cuando no había este financiamiento, a 1 semana, con un máximo de 15 días.

Con respecto de los ingresos de AGROPIA, los clientes nacionales e internacionales siguen un proceso y condiciones de pago, conformes al comercio justo. Siendo así que los clientes internacionales, desde el momento en que se envían los container, generan el pago después de que trascurren 45 días. En el caso de Ethiquable, al iniciar el año, estos desembolsan 50 mil dólares a cuenta de las ventas como un adelanto. En lo que respecta al cliente alemán, este deposita el 50% de las ventas de ese año.

A nivel financiero, la cooperativa se encuentra pagando un préstamo hasta el año 2020, del cual, una vez culminado, se espera tener mayores ingresos. Con respecto de esto, la Ley de Cooperativas y los estatutos estipulan que se debe realizar una reunión con los asociados para evaluar, sensibilizar y decidir lo que se debe hacer con los remanentes. Por ley, un porcentaje se va a la reserva de la cooperativa; después de ello, se decide por el sobrante, si se pudiese utilizar para capitalizar a la cooperativa, hacer inversiones o repartir entre los socios (de manera proporcional a su aporte). Todo ello se hace previa aprobación en la asamblea.

Se indica, además, que, dentro de la estructura de costos, el productor tiene el 80% de ganancias por kilo, pero del total de producción aún no se visibiliza una ganancia óptima que ayude a mantener a sus familias por todo el año, ya que este cultivo se da cada 8 meses. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) señala lo siguiente:

Se ha mejorado la calidad de vida del productor, pero hay mucho que hacer para mejorar las utilidades del asociado. AGROPIA Ltda. paga por kilo S/2.80 en el campo; generalmente, el precio que les ofrecen en el mercado es de 0.60-0.80 céntimos a S/2.00 céntimos por kilo, ello varía según la oferta y la demanda. Para este año, se ha planificado mejorar precio y volumen, pero aún el productor no visualiza una ganancia óptima del total de la producción.

Es importante mencionar que AGROPIA Ltda. cuenta con una proyección financiera, la cual está incluida en el plan empresarial. En ella, se analizan los costos de las tres líneas de producción (ver Anexo K, Anexo L y Anexo M) chips de papas nativas, snacks de maíz blanco gigante y aguaymanto deshidratado. Lo que se indica y se pudo corroborar con la información del trabajo de campo fue que los productos más rentables son el aguaymanto deshidratado y los chips de papas nativas, donde el menos rentable fueron los snacks de maíz frito. Con respecto del aguaymanto, se puede decir que, si bien el producto tiene aceptación, no se han destinado muchos recursos para hacer crecer la oferta del producto, pues en la zona los agricultores no tienen costumbre de sembrar este producto. Tienen un cliente que “aparentemente” paga un precio muy alto en relación con el mercado, pero no se ha invertido recursos para determinar si se pueden conseguir otros clientes que paguen un precio similar, por lo cual se ha priorizado más la producción de chips de papas nativas. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) expresa lo siguiente:

De un análisis que se hizo, el producto que genera mayor rentabilidad es el aguaymanto (a pesar de la escala pequeña); en el maíz casi no se tiene utilidad; y con respecto a las papas, no se tiene un equilibrio. El objetivo es que la cooperativa se sustente de la utilidad operativa (de la producción de los chips) y no de los recursos extraordinarios. Al ser el grueso las papas, se espera que la utilidad provenga de los chips.

En el caso del maíz blanco gigante, es diferente, ya que la materia prima es traída del Cusco. Además, para la elaboración de los snacks, tienen que aplicarse procesos como de lavado y pelado, que encarecen el producto, razón por la cual se muestra una rentabilidad menor, debido a que se procesa a una pequeña escala. Sin embargo, es un producto con un gran potencial de mercado y que cuenta con una demanda actual que tiene posibilidad de crecer (ver Anexo K).

3.5. Gestión de Riesgos

Entre los riesgos mapeados a nivel de toda la organización, se puede evidenciar la existencia de estos a nivel logístico, comercial, operativo, administrativo y climático, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 13, a través de las expresiones de los asociados y personal de la cooperativa:

Tabla 13: Principales riesgos y puntos críticos de AGROPIA.

TIPO DE RIESGO	EXPRESIONES DE LOS ASOCIADOS
<p>Logístico: Los insumos no son locales lo cual encarece costos</p>	<p>"Otro punto diría que es el tema logístico, pues todo tenemos que traer de Lima, está tan centralizado todo, que casi todos los insumos que necesitamos tenemos que traer de la capital y eso nos eleva costos".</p>
<p>Comercial: Una de las principales demandas de los asociados es el crecimiento en cuanto a mercado</p>	<p>"En la parte comercial una de las principales preocupaciones es crecer, es un riesgo muy alto si no se consiguen más mercados no hay lugar a donde expandirnos".</p>
<p>Operativo: Riesgos en cuanto al tema de transformación y procesamiento del producto</p>	<p>"En el tema de transformación, un cuello de botella es la calidad de la materia prima, ese es un punto de intersección entre campo y transformación, porque a los productores no les gusta que les hagan supervisiones de calidad, por lo que se genera entonces disconformidad."</p> <p>"Por la estacionalidad, en cuanto al procesamiento de la papa, a veces tenemos que procesar papa ya muy guardada entonces eso causa dificultad tanto al socio y a nosotros. Cuando se guarda la papa hay merma de peso y quien asume esa pérdida es Agropia. Es un problema porque no es lo mismo procesar papa fresca que guardada".</p> <p>"A veces tenemos algunas normativas extranjeras que nos exigen algunos análisis para saber la opinión de ciertos compuestos y nos toca buscar donde realizan los análisis ya sea en Alemania o EEUU, ya que en el Perú no los encontramos".</p>
<p>Administrativo: A nivel de personal</p>	<p>"Otro tema es el personal técnico, es difícil conseguir personal con capacidad técnicas ya que tenemos algunos equipos electrónicos que son de manejo de otra tecnología y por eso se nos dificulta a veces conseguir personal que conozco sobre el funcionamiento de dichos equipos"</p>
<p>Climático: Los cambios y fenómenos atípicos del clima</p>	<p>"Uno de los riesgos en campo es la estacionalidad, la papa, pues no podemos tener papa todo el año, es solo una campaña. Nosotros hemos logrado hacer dos campañas, pero es un problema, entonces solo hacemos esto de acuerdo a necesidad".</p> <p>"Otro problema es el clima, por las sequías"</p>

Es importante señalar que, en la actualidad, los asociados han implementado sistemas de riego, debido a que se han observado, en los últimos años, una variabilidad en las temporadas de lluvia; es decir, años atrás había un calendario determinado de lluvias, que de alguna manera era de ayuda para los productores, pero, en la actualidad, ese calendario es muy impredecible. Asimismo, respecto del sembrado, mantienen riesgos de plagas de "rancho y alternaría". De esto se desprende que uno de los riesgos más relevantes e impredecibles de AGROPIA Ltda. es el factor climático, pues este es uno de los factores relevantes para la buena cosecha y productividad de sus tierras de cultivo, pues, en caso de sequías, excesos de lluvia, granizadas, entre otros fenómenos climáticos, dicha producción se ve mermada.

La contaminación de las tierras por parte de los pares que no son parte de AGROPIA, por su parte, también es un factor de riesgo. Al respecto, Espirita Guerreo (comunicación personal, 28 de septiembre, 2019) menciona lo siguiente:

Un riesgo es el tema de la contaminación, como nosotros producimos orgánico y no todo el distrito produce orgánico ni toda la comunidad, siempre hay un riesgo de contaminación de pesticidas o productos químicos -usados por los agricultores que no son parte de Agropia- en el sembrado de la papa.

En relación con lo mencionado por la Espirita, los asociados han identificado formas para mitigar dicho riesgo, a través de técnicas llamadas “cerco vivo” y “cerco muerto”. Espirita Guerrero (comunicación personal, 28 de septiembre, 2019) lo expresa de la siguiente manera:

Tienes que cuidar que no se contamine; para ello, utilizamos cerco vivo y cerco muerto. Para el cerco vivo, sembramos plantas como el tarwi y la avena y, como cerco muerto, usamos las barreras como el plástico, esta es mucho mejor que las plantas, pues ayuda a la contaminación de las plaguitas, debiendo este cerco estar a una distancia de 10 a 15 metros. Como orgánico, nosotros utilizamos el guano de isla, lo traemos desde Pisco y lo convertimos en una solución, que es el abono foliar. Asimismo, para las plagas, hay fertilizantes certificados por Ethiquable.

De todo lo expuesto hasta ahora también se desprende que el incumplimiento de las normas y estándares establecidos por los certificadores, tanto orgánicos como de comercio justo, también implican, para AGROPIA, un riesgo muy alto, pues de no cumplir con los estándares establecidos por estas, la organización puede perder las certificaciones, lo cual afectaría directamente la comercialización y, por consiguiente, su economía.

Otro punto relevante es la incongruencia entre la parte asociativa y la parte empresarial, pues se evidencia una relación tensa y no tan saludable entre ambas partes. Si bien se viene trabajando en ello por medio de una alianza estratégica con la organización holandesa Agriterra, la cual trabaja con cooperativas para el fortalecimiento de la gobernanza, persisten discrepancias entre ambas partes, lo cual genera muchas especulaciones y zozobra entre los asociados, aspecto que podría generar desestabilidad organizacional y empresarial en la organización.

3.6. Gestión Socio-organizativa

Tomando en consideración lo señalado en el marco teórico sobre gestión socio-organizativa, es importante señalar y analizar cada uno de los valores y principios enfocados en la cooperativa, tal como se detalla a continuación:

En primer lugar, se encuentra la confianza. Es de vital importancia que esta sea promovida en una organización agroempresarial mediante actividades de índole social, técnicas y económicas. Con relación a esta, se efectuó un análisis de la percepción de los asociados hacia la gerencia y viceversa. Además, se precisan las actividades realizadas por la gerencia a efectos de generar una mayor confianza entre los asociados.

La gerencia señaló que la confianza percibida por los socios es relativamente buena y que se basa en la gestión realizada; es decir, en el crecimiento de la cooperativa, como, por ejemplo, la creación de la planta, lo cual genera una percepción de trabajo eficaz en el socio; sin embargo, la gerencia también señala que aún hay puntos de mejora en las relaciones con la parte asociativa. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 1 de marzo, 2019) expresa lo siguiente:

En general, la relación es relativamente buena, yo sé el nombre de todos los socios y eso es bueno, pero hay puntos de mejora en los temas gremial y empresarial, y, además, hemos ido creciendo. Antes no había esta infraestructura, entonces el socio mira y dice “ya tenemos esto, ya tenemos más ingresos” y el socio como que va despertando, como que va diciendo, “oye, estamos creciendo” o “qué estarán haciendo”, y eso es normal.

Se menciona, además, que existe un problema a nivel social en cuanto a la conciliación de decisiones de ambas partes.

Con respecto de la parte asociativa, se evidencia un nivel bajo de confianza por parte de los socios hacia la parte gerencial y administrativa, esto debido a que, según manifiestan los socios, existe un nivel bajo de crecimiento de la cooperativa en temas de mercado y precio, lo cual debilita la confianza hacia la gerencia y la parte administrativa. Asimismo, manifiestan que en muchas de las decisiones empresariales no se les considera y que les gustaría ser considerados en las decisiones tomadas por la parte gerencial (Focus Group, 7 de septiembre, 2019).

Ante lo expuesto, el área gerencial señala que las reuniones comerciales con los principales clientes siempre han sido transparentes y que se ha hecho partícipes a los socios, pero consideran que hay ciertas decisiones técnicas y administrativas que son de competencia de las áreas encargadas. Esto último respaldado en la delimitación de roles y funciones de cada involucrado en la organización. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio, 2019) menciona lo siguiente:

Desde mi política, siempre he pensado que la transparencia era un principio y, además, un valor para la cooperativa. AGROPIA Ltda. tiene compradores puntuales; en todos los casos, nunca se les ha ocultado nada (...) considero que hay decisiones que el equipo técnico o el área encargada debe tomar. Por eso, se tenían algunos roces (...) Digamos

que ahí se evidenció como una confusión entre roles y funciones. Espero que esto se vaya superando poco a poco.

En relación con la confianza entre pares, se visualiza en las encuestas que es buena, pues sienten que sus presidentes de comité base son confiables y que siempre informan las decisiones relacionadas con los asociados.

En cuanto al liderazgo, se evidenciaron incongruencias y discrepancias, pues se observan liderazgos divididos y en diferentes proporciones; es decir, una por parte del presidente de los asociados y otra por la gerencia, lo que conlleva a un conflicto en la toma de decisiones, lo cual se evidencia en el bajo respaldo por parte de los asociados a la gerencia y, en mayor medida, a su Presidente.

Respecto de la comunicación entre la parte gerencial y administrativa con los asociados, aún se está fortaleciendo, pues la gerencia menciona que se debe mejorar la comunicación para la tranquilidad de los socios. Es por ello que, durante el año, se han programado asambleas generales (reuniones) con los distintos consejos y comités para abordar este tema.

Asimismo, como ya se ha mencionado, se está en alianza con la organización Agriterra, la cual brindará el apoyo con ciertas herramientas que fortalecerán la gobernanza y comunicación entre los socios y la parte empresarial.

En relación con los socios, estos mencionan que no se les comunican muchas de las decisiones estratégicas y que una desventaja está vinculada al conocimiento de los temas administrativos y estratégicos de la organización, como lo menciona uno de los socios en las siguientes palabras:

Respecto de la gerencia con los comités y consejos, ciertamente hay algunos vacíos. La gerencia es la parte empresarial y nosotros somos la parte asociativa. Como recién vamos 4 años como cooperativa es algo nuevo para nosotros, estamos aprendiendo a diario. Dentro de ello, como parte de la gerencia, la parte técnica legal lo ven ellos, nosotros desconocemos. Ellos obvian algunas cosas que saben, lo hacen para ellos solos, no comparten. Eso lo permitimos por falta de conocimiento, pero vamos mejorando (Asociado participante del Focus Group, 7 de septiembre, 2019).

El área administrativa y de producción expresan que la relación que tienen con la gerencia en cuanto a la comunicación y confianza es muy buena, pues se comunica todo lo que se está haciendo o se tiene pensado hacer y que existe un respaldo y consideración de todas las decisiones que se toman, pues estas se toman de manera conjunta.

En cuanto a la participación en AGROPIA, la gerencia manifiesta que se emplean mecanismos de participación para los socios, pues consideran que es importante que exista un involucramiento por parte de ellos en la parte empresarial, desde el cumplimiento de sus roles y funciones; sin embargo, se tiene que encontrar un punto de intersección que permita una administración transparente, con la finalidad de generar más confianza. Con respecto de esto, se menciona lo siguiente:

La idea es que ellos participen y se involucren, ¿por qué? Porque en la parte administrativa estamos personas que se van a ir en algún momento, nosotros somos personas que entramos y salimos, no somos perennes, entonces ¿qué va pasar si el socio no se involucra? Si el socio no se involucra en esto, en la toma de decisiones etc., ¿cómo se queda la cooperativa? (Yanet Garay, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

Los socios respaldan esta idea, pues creen que la toma de decisiones y la participación deben ser de manera conjunta entre la gerencia y los consejos; sin embargo, exponen que muchas veces esto no se cumple. Finalmente, respecto del compromiso, se evidencia que la parte asociativa y empresarial de AGROPIA Ltda. mantienen un alto compromiso con el trabajo y con la cooperativa. Al respecto, Gina Alvarado, jefa de calidad y producción, expresa lo siguiente:

La mayoría está bastante vinculada. Algunos asociados tienen, también, el interés, vienen y me dicen “ingeniera, quiero ver el proceso, explíqueme a mi hijito cómo es”, se le explica y ve el proceso. Unos incluso han venido y han trabajado acá, me refiero a que han tenido la experiencia de trabajo para que sepan el porqué de las cosas, y es ahí donde ellos mismos dicen: “Ay, ¿cómo van a mandar esta papa así!”, y está bien, porque ahí ellos entienden que estar todo el día parado y el recortar y seleccionar es difícil (Gina Alvarado, comunicación personal, 7 de septiembre, 2019).

Esto también se evidencia con los resultados de las encuestas, pues la frecuencia con la que son convocados a reuniones es alta. Las asambleas son el medio principal para que la cooperativa sea informada. Del total de reuniones anuales por parte de la cooperativa, los asociados señalaron que participan en todas las reuniones o en la mayoría de ellas.

El tema del compromiso, por su parte, es transversal en toda la organización y es muy importante para la gerencia que todos los trabajadores de la cooperativa estén comprometidos con la organización y con el tema social que hay detrás. Al respecto, Yanet Garay (comunicación personal, 18 de julio del 2019) sostiene lo siguiente:

Eso sí hay que resaltar: el personal tiene que estar comprometido con esta parte social. Si yo tengo una persona que no le interesa esa parte, no puede trabajar en la cooperativa.

Para trabajar en la cooperativa tiene que haber un nivel de compromiso importante con los asociados, con el campo y con la realidad de la zona rural. Yo creería que es un equipo comprometido, el equipo de planta y los jefes de área. Es un equipo que ya viene trabajando más de 4 años, el cual pone su mejor esfuerzo, porque son 120 familias que dependen de la cooperativa.

4. Innovación

La innovación es un tema fundamental para la investigación abordada. Al respecto, se detallarán algunos elementos vinculados con esta para la situación expuesta.

4.1. Mercado

Es preciso señalar que el mercado a nivel global presenta cambios en sus patrones de consumo alimentarios, entre los que predomina, en la actualidad, el cuidado de la salud; en otras palabras, la población prefiere alimentos más sanos. Es por ello que Elvis Romero, actual presidente de la cooperativa, señala que AGROPIA Ltda. maneja un control de los insumos en aras de no afectar la salud de los consumidores. Esto se confirma con la siguiente expresión:

Incluso hemos trabajado con el tema de las acrilamidas, las cuales son unas reacciones que hace el aceite con la papa y esas acrilamidas generan cáncer hacia el futuro. Todo tiene acrilamidas, el pan, las galletas, todo. Todos los horneados las tienen. Los chips de AGROPIA Ltda. están parametrados, incluso, en algún momento, nos ha afectado, porque nos han dicho “me bajas las acrilamidas, sino no te compro” (Elvis Romero, comunicación personal, del 26 de setiembre, 2019).

Por otro lado, los clientes de AGROPIA Ltda. se encuentran en países como Alemania, Bélgica, España y Francia, los cuales valoran la producción de alimentos orgánicos, tal como lo afirma uno de los asociados:

Lo que ellos buscan es promover más el consumo orgánico, pero eso tiene que ir acompañado siempre del comercio justo, porque es la única forma en la que se puede hacer frente al cambio climático y, también, para que los productores tengan mejores condiciones de vida. Para él es la única manera en la que lo orgánico y el comercio justo vayan juntos, para que se pueda impulsar y ese porcentaje empiece a aumentar (Comprador extranjero Naturland, comunicación personal, 21 de septiembre, 2019).

4.2. Ambiente

El cambio climático, los desastres naturales o plagas son un riesgo latente para el sector y es lo que más preocupa a los asociados, ya que fenómenos como las heladas es lo que generalmente afecta la cosecha de papas nativas en la zona.

Adicionalmente, una de los asociados manifiesta que se sufren de plagas como la ranchara y la alternaria, las cuales aparecen cuando llueve y solea, pues la tierra se calienta y aparecen estas (Espirita Guerrero, Comunicación personal, 28 de setiembre, 2019).

Cuentan, asimismo, con disponibilidad de recursos naturales para la cosecha de papas nativas e insumos proporcionados por AGROPIA. Dichos insumos ya se encuentran preestablecidos, es decir que, para cada proceso de la siembra, se tiene mapeado un insumo determinado. Por ejemplo, para la fertilización, es el guano de isla, y para las plagas y enfermedades, existen dos productos orgánicos de la tienda de AGROPIA, además de productos artesanales. Con respecto de la tienda de AGROPIA, esta surge con apoyo de distintos financiamientos. En general, la función de esta tienda es abastecer a los socios de productos necesarios para la siembra en calidad de venta, brindándoles facilidades de pago y créditos prolongados. Todo esto como lineamiento propuesto por la certificadora, pues esta posee un control estricto de los insumos que se emplean en el campo. Esto es tan estricto que, si un productor compra los insumos de otro lugar, automáticamente queda fuera del programa orgánico, negándole la posibilidad de venta a la cooperativa.

4.3. Políticas y marco regulatorio

La cooperativa maneja su normativa establecida en su estatuto y cuenta con las reglas normativas, las cuales son conocidas por los asociados y son tomadas en consideración para el proceso de cosecha y producción de los chips.

La planta se encarga, asimismo, de efectuar los filtros correspondientes para la selección de las papas nativas adecuadas para la producción de los chips, basados en políticas de producción orgánica establecida.

Para la siembra y cultivo de papas nativas, son dos los marcos regulatorios. En el primero, de producción orgánica, están comprendidas las normas Estándar Ecológico de Ecocert (EOS), la cual está validada por la Unión Europea; las normas National Organic Program (NOP), validadas por Estados Unidos; las normas de Naturland, validadas por Alemania; y las normas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). El segundo son las normas de Comercio Justo, en las cuales se encuentra el SPP (Sello de Pequeños Productores).

Por otra parte, en lo que respecta a la producción de los chips, estos están regulados por las normas de Buenas Prácticas de Manufactura; las normas HACCP (Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Gestión); y la normativa de acrilamidas.

4.4. Ciencia y tecnología

AGROPIA Ltda. comienza con la producción orgánica en el 2009, dentro de un contexto

nulo o poco desarrollado de normativas de producción orgánica. Al respecto, Yanet Garay, que acompañó a AGROPIA Ltda. desde sus inicios, señala lo siguiente:

No existía una institución que nos diga este es el paquete de producción orgánica, este es el paquete tecnológico y ustedes pueden usar esto esto y esto. No existía ninguna institución en Perú que nos brinde herramientas de este tipo, por ello AGROPIA Ltda. inicia, en conjunto con los proyectos, con un mecanismo de prueba y error de lo que podían usar y no usar en el cultivo de papa. Se evidencia un trabajo de innovación, con mucha investigación. Un trabajo de búsqueda, con pruebas, con parcelas demostrativas, cuyo resultado desembocó en la certificación orgánica (Yanet Garay, comunicación personal, 18 de julio, 2019).

Asimismo, en cuanto a los procesos, AGROPIA Ltda. ha hecho un gran esfuerzo en industrializar su planta con máquinas importadas, con la finalidad de buscar una mejor tecnología. Es así que, desde que se ha instalado la planta, se han buscado formas de abordar los puntos críticos identificados, de modo que se ha trabajado en un proyecto de investigación en el año 2018, financiado por el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUND) para mejorar el uso del aceite para las frituras. Asimismo, se ha trabajado en la optimización de tiempos de uso de las máquinas, lo cual ha mejorado la empacadora, y en el uso del nitrógeno para la conservación de los chips. Además, se han visto considerables mejoras de control en el almacén y en la implementación de varios equipos en el laboratorio para mejorar el control de calidad.

En cuanto a los recursos de investigación externos a la cooperativa, por su parte, se cuenta con la disponibilidad de nuevas prácticas agronómicas, las cuales han sido investigadas y mejoradas, como lo mencionaba Juan Zamudio, técnico especialista del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), en las palabras siguientes:

Generalmente, la doctora de INIA (Nohemi Zuñiga) se encarga de hacer todo este tipo de investigación. Ahora último sacó una variedad de papa llamaba shuley, pero no es nativa, es comercial, mejorada, así como la papa única, para fritura. Ella lanzó esta variedad mejorada (Juan Zamudio, comunicación personal del 28 de setiembre, 2019).

El técnico especialista de INIA, por su parte, manifiesta que se cuenta con nuevas tecnologías y se mantienen mecanismos para la conservación de especies de papa, brindadas especialmente por los especialistas en papa nativa. Al respecto, Juan Zamudio señala que se mantienen casos como el siguiente:

Por ejemplo, tienes una papa degenerada, o sea, que ya no produce, por la que, prácticamente, su capacidad de producción es baja. Esto se da, generalmente, por virus, porque la ranca y todo eso se controla, pero ya cuando los virus atacan a las papas

provocan que baje la producción. Por decir, cuando era buena papa, producía 3 kilos; con el virus que ya tiene, con los años que ya pasó, baja un 70 por ciento de la producción. Lo que se hace ante estos casos es sacar una célula (que se llama “meristemo”) microscópicamente. Esa celulita la sacan y la transforman en un tubo de prueba; luego, la planta que se forme pasa a una cámara de termoterapia; en la cámara de termoterapia, se mantiene por 40 días a una temperatura constante de 26 a 30 grados. Ese periodo es donde el virus puede salir. Pasados esos 40 días, ya se extrae ese meristemo; esa célula la siembran ya en el tubo, esa variedad, y ahí ya preparan sus mellos de cultivo, que son como gelatinosos, y siembran, en un tubito, ahí siembran, y la plantita crece. Cuando ya está así, la variedad es libre de virus, que está listo para su multiplicación y su propagación in vitro. De esa sola plantita que está libre de virus, puedes llegar a miles de plantas. De esa plantita, porque ya es multiplicación celular (Juan Zamudio, comunicación personal de 28 de setiembre, 2019).

4.5. El papel del gobierno en instituciones en innovación

Como ya se había mencionado antes, para las cooperativas es de gran apoyo contar con la intervención del Estado, puesto que este buscaría responder a los desafíos que se presenten en dicho sector. Asimismo, se contribuiría con la economía. Para el presente caso, la mayoría de los encuestados señalaron que no ven un apoyo directo del Estado hacia AGROPIA; sin embargo, sí existen entidades del Estado peruano que efectúan investigaciones sobre papa nativa, tales como el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Al respecto, Juan Zamudio (comunicación personal de 28 de setiembre, 2019) comentó lo siguiente:

Se hace, pero muy poco, no es mucho. En papas nativas es muy poco, es muy difícil encontrar investigaciones en papas nativas. Lo que INIA hace es lanzar variedades de productos en las diferentes estaciones. INIA tiene en Cuzco, Ayacucho, Cajamarca, Lima, Huancayo, Puno. Cada estación hace diferentes trabajos y cruzamientos con los productos más demandados en cada región.

Los socios de AGROPIA, por otro lado, reciben de instituciones como INIA una serie de capacitaciones sobre la cosecha y los invernaderos, tal como lo señala uno de los entrevistados:

Con AGROPIA, nosotros les mandamos las plántulas in vitro, pero yo, particularmente, les enseñé a manejar sus invernaderos, donde prácticamente ya producen sus semillas. Los invernaderos están en San José de Aymará, hay dos invernaderos grandes. El que maneja estos invernaderos es Elvis (Juan Zamudio, comunicación personal, 28 de setiembre, 2019).

Existen instituciones privadas relacionadas con la investigación o proyectos con la papa nativa, tales como el CIP y el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica

Privado – CITE Privado Papa y otros Cultivos Andinos. La directora ejecutiva, Celfia Obregón, señala que la función de su institución (CITE PAPA) es la siguiente:

Nosotros como CITE tenemos como objetivo hacer competitiva la cadena de valor de la papa y los cultivos andinos, desde el productor hasta el mercado. Tenemos diversos servicios que están enmarcados en cuatro componentes que tenemos, uno que tiene que ver con todos los temas de transferencia tecnológica, otro con capacitación, el tercer componente es investigación, desarrollo e innovación y el cuarto es articulación, promoción. Entonces, en cada uno de estos componentes del CITE hay diversas actividades y lo que nosotros brindamos son servicios, por lo que sea el productor o grupo de productores asociados o sean más adelante en la cadena (comerciantes o procesadores). Ahora, también es bien importante en esta etapa tener al ámbito nacional. La papa se produce en 19 regiones y se consume en todo el Perú. Entonces, podemos movilizarnos donde nos requieran. Quienes no están muy informados piensan que los CITE están financiados por el gobierno y yo voy a tocarles la puerta, me atienden y no tiene ningún costo. Entonces, en reuniones como estas, que damos asesorías, hay un servicio que damos acá o en nuestras oficinas de asistencia técnica y asesoría (Celfia Obregón, comunicación personal, 07 de octubre, 2019).

En ese sentido, se puede afirmar que en el Perú se cuenta con la intervención de entidades del Estado y empresas privadas que contribuyen con investigaciones de papas, lo cual incentiva el crecimiento del sector y por lo cual se establecen nuevas formas de innovación relacionadas con la papa nativa.

Después de lo expuesto a lo largo de este texto, se puede observar que, en el desarrollo de cada uno de los factores antes mencionados (asociatividad, gobernanza, gestión e innovación), se resalta la desconexión entre gobernanza y gestión, pues se sigue encontrando cierto distanciamiento entre ambas partes, las cuales son claves para la organización. Por esto, lo que algunos asociados señalaban como un tema de falta de comunicación o como un deseo por tener un mayor involucramiento en los temas comerciales, al final, desembocó en la salida de Yanet Garay.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

- **CONTEXTUALIZACIÓN**

La parte norte del departamento de Huancavelica está, en la actualidad, muy conectada con Huancayo, que es una de las ciudades más pujantes de la sierra y una de las principales fuentes de abastecimiento alimenticio de Lima. La mayoría de la población que se dedica a las actividades agrícolas y ganaderas tiene acceso al mercado huancaíno, lugar en el cual, en paralelo, desarrollan otras actividades para complementar ingresos y acceder a mayores oportunidades, en especial, la educación de sus hijos.

- **PAPAS NATIVAS**

El cambio climático global se manifiesta en comportamientos del tiempo cada vez más erráticos. Estos son propicios para la reaparición o emergencia de plagas y enfermedades que afectan a la producción de las papas nativas. Estas circunstancias demandan, de los productores, el desarrollo de nuevos medios basados en su conocimiento y habilidades agrícolas-culturales para mitigar los daños y permitir la adopción de cultivos tradicionales acordes con las nuevas condiciones ambientales.

Es así que la mayoría de agricultores ha enfrentado la limitada dotación de terrenos a través de la intensificación de su uso con productos químicos para aumentar los rendimientos. El efecto ha sido el empobrecimiento de los suelos, la pérdida de materia orgánica y la aparición de plagas y enfermedades difíciles de combatir.

A pesar de este escenario hostil, un grupo significativo y hoy creciente de pequeños agricultores apostaron por preservar variedades de papas nativas como herencia valiosa entregada de abuelos a padres y de estos a sus hijos. En estos casos, a través de las prácticas tradicionales mejoradas, han permitido que prevalezca la calidad sobre la cantidad y es, en este camino, que se ha encontrado un nicho de mercado que se ensancha con el consumo sano y responsable.

- **COMERCIO JUSTO Y PRODUCCION ORGÁNICA**

Los productores han ido adoptando formas de producción orgánica que van de la mano con la preservación de la biodiversidad y del comercio justo. Estas prácticas son necesarias para atender a un mercado creciente y prometedor que valora el producto bajo buenas prácticas, el “no tradicional”.

Los factores como comercio justo y producción orgánica son maneras modernas y sostenibles de emplear las tierras y, a ellas, corresponde un mercado superior que reconoce (1) el manejo óptimo y equilibrado de los recursos medioambientales, (2) el fortalecimiento de

capacidades organizacionales y agroproductivas, y (3) la preservación y rescate de las formas tradicionales y ecoamigables de siembra y cosecha. Todo esto lleva al fortalecimiento de la identidad cultural de los involucrados.

El comercio justo, asimismo, considera toda la cadena de valor en su valoración, adiciona precios justos para agricultores y crea relaciones honestas a largo plazo. A su vez, busca el equilibrio de los suelos y del ambiente. Sin embargo, también impone disciplina y compromiso en el quehacer del agricultor, dado que los mercados buscan agricultores confiables y comprometidos.

- **ASOCIATIVIDAD**

AGROPIA Ltda. ha experimentado ciertos cambios dentro de su estructura organizacional, de proyecto social a asociación y, finalmente, a cooperativa. Dicha transición es sinónimo de maduración y consolidación, en la que se visibilizan los esfuerzos colectivos de los distintos involucrados, tanto internos como externos a la organización.

Factores claves en el proceso de consolidación, aprendizaje y transformación de AGROPIA Ltda. fueron la influencia, el apoyo y el acompañamiento a lo largo de un prolongado período de (1) distintas instituciones de cooperación comprometidas, (2) las pasantías y modelos de referencia de otras cooperativas exitosas y consolidadas (tanto a nivel nacional como internacional) y (3) la influencia de varios liderazgos entre pares.

Los asociados de AGROPIA Ltda. son conscientes de varios aspectos. Uno de ellos es que la unión conlleva el fortalecimiento cultural y económico, además de generar oportunidades para mantener y recuperar su identidad; además, que la organización productiva es una herramienta importante para poder plantear acciones futuras y a largo plazo y que, a mayor conocimiento, información y grados de instrucción, podrán administrar mejor sus recursos.

AGROPIA Ltda. es una demostración práctica del valor que crea un prolongado y continuo proceso de aprendizaje y afianzamiento de lazos de confianza en un colectivo que se adhiere a una organización de modo voluntario. Ambos factores están contribuyendo a la consolidación de la empresa y su posicionamiento en la producción de su propia materia prima, su transformación y, finalmente, su comercialización con valor agregado, como snacks, enfocados al mercado internacional. La consolidación y el posicionamiento hacen de esta empresa cooperativa un referente en la región.

AGROPIA Ltda. es, también, una manifestación de cómo la asociatividad y el compromiso de sus miembros es un camino para enfrentar el problema económico-productivo y social que enfrentan miles de pequeños agricultores en el país. La voluntad de asociarse, compartir

y comprometerse es el medio más adecuado para fortalecer capacidades y apoderarse de sus destinos. Es el marco que crea los incentivos y estímulos que conducen a un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y la búsqueda permanente de nuevas y mejores opciones.

- **GOBERNANZA**

AGROPIA Ltda. cuenta con sistemas de gobernanza democráticos y representativos, como la designación de representantes de los socios a través de los comités base y la aplicación del estatuto, donde la mayoría de los miembros se involucran directamente mediante la participación permanente en asambleas.

AGROPIA, por otro lado, presenta un proceso de toma de decisiones democrático, pues mantiene un control conjunto de la organización al contarse con un comité de administración, comité de vigilancia, comité de educación y un presidente, todos los cuales se corresponden con el ordenamiento de una cooperativa y se encuentran en coordinación y comunicación en cuanto a las decisiones de la organización con la gerencia general. El medio de mayor comunicación a todos los socios son las asambleas o reuniones de la cooperativa o las reuniones con cada base. Sin embargo, estos esperan más de la gerencia general, pues señalan que desean, también, participar en las negociaciones sobre nuevos mercados, ya que su deseo es seguir expandiéndose.

Asimismo, a pesar del tiempo que tiene la organización y del compromiso que manifiestan los asociados a través de su asistencia a asambleas o elecciones de la cooperativa, aún existe una falta de identificación y aplicación de funciones de los socios miembros de los comités base, por lo que, en la actualidad, se están efectuando procesos de capacitación que se espera que contribuyan con su desempeño.

Es importante remarcar que algunos de los factores para el desarrollo exitoso de una cooperativa son la calidad y la capacidad estratégica para combinar la gestión de la gerencia general con el gobierno de los miembros de los comités, pues son los que cargan con la responsabilidad de la dirección. En AGROPIA, se observa que aún no existe una comprensión clara de los papeles individuales y colectivos de los miembros del comité. En otras palabras, se evidencia solo una noción básica de sus funciones.

La evidencia recogida es que hay un nivel de desconfianza de los asociados y la presidencia de los comités base hacia las decisiones que toma la gerencia general, lo cual podría degradarse a una relación negativa y eventual lucha de poderes. Es claro que se requiere reconstruir la relación de confianza entre la gerencia general y los asociados, lo que no tiene por qué entenderse como confianza “a ciegas”, pues también podría darse el riesgo de que no exista la

distancia suficiente para cuestionar las decisiones, propuestas o se limiten las rendiciones de cuentas de la cooperativa.

- **GESTIÓN**

La gestión de AGROPIA Ltda. posee una caja de herramientas básicas que le permite mantener el rumbo en la mejora de su competitividad. Ha forjado una cadena de valor propia, favorable y coherente con las condiciones en que opera, pues se han planteado acciones empresariales tanto a nivel productivo como de organización, procurando que estas se correspondan con los aspectos culturales y tradicionales de los socios.

En cuanto a la comercialización de los snacks, AGROPIA Ltda. cuenta con un plan comercial, en el cual se plantean diversas estrategias que han disminuido costos y que han permitido ampliar la distribución de sus productos. Sin embargo, pese a los esfuerzos de la organización por obtener más mercados y fortalecer su presencia en los ya existentes, los asociados consideran que estos esfuerzos son insuficientes, lo que conlleva a que una de sus principales demandas hacia la gerencia esté ligada a la expansión de mercados y a la diversificación de productos. Con respecto de esto, en el último año (2019), se releva una contradicción en cuanto a las demandas de mercado por parte de los asociados, pues la productividad en campo se ha visto sujeta al factor medioambiental, lo cual ha generado poca disponibilidad de producto y ha desembocado en incumplimientos comerciales y una limitada expansión comercial.

AGROPIA, además de ello, posee un mapeo integral del proceso de producción de las tres líneas actuales, desde el recojo de la materia prima y su transformación hasta el paletizado y despacho. Asimismo, cuenta con una planificación productiva de siembra, la cual establece la cantidad de materia prima requerida para la producción en base a los pedidos de sus clientes. No obstante, en ambos, se presentan algunas dificultades. La primera, concerniente al proceso productivo de los chips de papas nativas, específicamente, al tema de transformación, pues existe un retraso en el proceso que se genera al no alcanzar la calidad requerida para ello. La segunda dificultad se relaciona con la planificación productiva, pues los asociados no siempre siguen los lineamientos de la planificación en planta, ya que muchos de ellos siembran más de lo requerido y generan excedentes, lo cual les lleva a demandar mayores plazas comerciales.

Es importante mencionar que las condiciones climáticas condicionan al factor financiero, pues los diversos fenómenos climáticos pueden mermar el aspecto productivo en el campo, lo que conlleva el incumplimiento de lo proyectado comercialmente y afecta a las finanzas de la cooperativa. Asimismo, cabe resaltar que AGROPIA, desde sus inicios, tuvo un gran respaldo financiero de entidades gubernamentales y privadas, tanto nacionales como extranjeras, las cuales

le han acompañado en todo su proceso de consolidación como organización. Sin embargo, ya desde el 2016, se genera una etapa de separación, pues se comienza a trabajar de manera independiente, sin el apoyo de sus aliados. Esto ha reflejado madurez organizacional y fortalecimiento financiero. No obstante, la cooperativa aún no ha alcanzado condiciones suficientes para asegurar su continuidad en los negocios.

- **INNOVACIÓN**

AGROPIA Ltda. es una cooperativa que presenta innovación en la transformación de la papa nativa a chips de papa nativa orgánica. Al respecto, cabe señalar que, dado que se basan en una producción orgánica y de comercio justo, se encuentran dentro del marco regulatorio con normativas que la regulan, toda vez que sus productos son finalmente exportados al exigente mercado europeo.

AGROPIA, desde sus inicios, ha tomado a la innovación como un factor clave para su crecimiento, enfocándose en la tecnología de producción en campo y en la de transformación en planta, pues, por la misma naturaleza del negocio, la organización debía estar alineada a las mejoras que puedan surgir en el sector, con la finalidad de insertarse dentro del mercado de manera competitiva. No obstante, AGROPIA Ltda. tiene claro que se necesitan fondos para poder trabajar en estos temas, pues de manera independiente es muy complicado. Por ello, la organización se encuentra en constante búsqueda de apoyo financiero, como el que ofrecen el programa Innóvate Perú, el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, entre otros a los que AGROPIA Ltda. ha accedido.

Luego de todo lo expuesto, es importante resaltar la transición de asociación a cooperativa de AGROPIA, la cual denota madurez y aprendizaje. A pesar de las tensiones entre la parte asociativa y gerencial, son mayores los elementos de convergencia que las diferencias. Asimismo, la aproximación a la cooperativa desde las cuatro perspectivas escogidas (asociatividad, gobernanza, gestión e innovación) es válida para completar un análisis de este tipo en cuanto a organizaciones empresariales.

Debe advertirse, como se indicó en la introducción, que, al finalizar la presente investigación, el escenario cambió, aspecto que se fue evidenciando en el trabajo de campo. Debido a las tensiones crecientes entre las nuevas autoridades de la cooperativa y la gerencia, que se mantuvieron por muchos años, la gerenta y sus principales colaboradores han salido de la cooperativa y esto abre una nueva etapa en su desarrollo.

REFERENCIAS

- Acosta, G.R. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*, 6(11), 41-54.
- AGROPIA Ltda. (2017). *Resultados del plan de gestión empresarial de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.*
- AGROPIA Ltda. (2018). *Documento FODA-Informe Institucional.*
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México City: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Aguilera, R. (2009). A comparative analysis of corporate governance systems in Latin America: Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Venezuela. En: R. McGee (Ed.), *Corporate governance in developing economies* (pp. 151-171). New York: Springer
- Alfaro, M. (2008). Apuntes sobre el gobierno corporativo en el Perú. *Foro Jurídico*, 4(8), 96-104.
- Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.ica.coop/es/quienes-somos/alianza-cooperativa-internacional>
- Amézaga, C., Rodríguez., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: IICA <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Arellano, D., Sánchez, J., & Retana, B. (2015). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2), 117-137. Recuperado de https://doi.org/10.5209/rev_CGAP.2014.v1.n2.47538
- Asensio, R. H. (2012). El giro territorial en las ciencias sociales peruanas: balance de estudios sobre desarrollo, mundo rural y territorio. En R. Asensio, F. Eguren, & M. Ruiz (Eds.), *Perú: el problema agrario en debate /Sepia XIV* (pp. 19-90). Lima: Sepia. Recuperado de <http://sepia.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/SEPIA-XIV-Piura-2011-Completo.pdf>
- Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E., & Trujillo, M. (2009). *Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial. Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial*. España: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - Instituto Andaluz de Tecnología.
- Baez, L. (2010). *Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales*. Recuperado de <https://docplayer.es/14306406-Organizaciones-empresariales-rurales-linda-baez-lacayo.html>.
- Banco Mundial [BM]. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/781561519138355286/pdf/123395-WP-SPANISH-PUBLIC.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2019a). *Agricultura y alimentos*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>

- Banco Mundial [BM]. (2019b). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Banco Mundial [BM]. (2019c). *Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>.
- Barrantes, R., Berdegué, J., De Janvry, A., Díaz-Bonilla, E., Elizondo, D., Gordillo, G., ... Yúñez-Naude, A. (2013). *Agricultura y desarrollo en América Latina: Gobernanza y Políticas Públicas*. Buenos Aires: Editorial Teseo. Recuperado de http://rimisp.org/wp-content/files_mf/1374521421Libro_PIADAL.pdf
- Barrantes, R., La Rosa, M., Glave, M., Borasino, E., Ramos, A., & Vergara, K. (2016). El rol de la asociatividad en la sostenibilidad del cultivo de palma aceitera a pequeña escala en el Bajo Huallaga: el caso de JARPAL. En J. Durand, J. Urrutia, & C. Yon (Eds.), *Perú: el problema agrario en debate* (pp. 295-326). Lima: Sepia. Recuperado de <https://sepia.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/SEPIA-XVI-Arequipa-2016.pdf>
- Bernard, T., & Spielman, D. (2009). Reaching the Rural Poor Through Rural Producer Organizations? A study of Agricultural Marketing Cooperatives in Ethiopia. *Food Policy*, 34(1), 60-69.
- Brush, S.B. (2000). The Issues of In Situ Conservation of Crop Genetic Resources. En *Genes in the Field: on-farm conservation of crop genetic diversity* (pp. 3-29). Florida: Lewis Publishers
- Cabrera, J. (s.f). *Asociatividad Agrícola* [PPT]. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/cursosagroexportaciones/Asociatividad.pdf>
- Camou, A. (2001). *Gobernabilidad y Democracia*. México D.F.: Instituto Federal Electoral.
- Campos, Z., & Campos, A. (2008). Cooperativismo: El ave fénix jurídico. ¿Podrá resurgir de las cenizas? *Revista Derecho & Sociedad*, (30), 219-233. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/17350/17636>
- Centro Internacional de la Papa [CIP]. (2017) *Reporte Anual 2017*. Recuperado de <https://cipotato.org/annualreport2017/our-crops/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Información departamental, provincial y distrital de la población que requiere atención adicional y devengado per cápita*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/Matriz-de-indicadores-nacionales-a-Julio-de-2017.pdf>
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Revista Mediterráneo Económico*, (6), 35-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2158817>
- CITEPAPA ADERS-PERÚ. (2020). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.citepapa.pe/nosotros/>
- Comisión Europea (2011). *Libro verde: La normativa de gobierno corporativo de la UE*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF>

- Cuesta, X., Andrade, J., Yáñez, E., & Reinoso, I. (marzo de 2010). Papanat 2010. En *I Congreso Internacional de Investigación y Desarrollo de Papas Nativas*. Congreso llevado a cabo en Quito, Ecuador.
- De Haan, S (2009). *Potato Diversity at Height: Multiple dimensions of farmer-driven in-situ conservation in the Andes*. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/da4f/8bfd134a8575b91d69c10b022393582fa69c.pdf?_ga=2.232614876.29002164.1590073519-69272948.1589859285
- Del Prado, L. (1995). Alianzas estratégicas. *Boletín de Lecturas sociales y económicas*, 3(13), 68-87. Recuperado de <http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>
- Del Río, J. (1962). *Cooperativas de Trabajo*. Buenos Aires: Intercoop.
- Del Río, J. (2017). Gestión organizacional en centros complejos por parte de las Mipymes del sector servicios de la ciudad de Sinclejo. *Tendencias*, 18(2), 45-57. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.171802.75>.
- Domínguez, A.R., & Ulloa, M. (2016). Innovación en las mypes de equipo eléctrico y de maquinaria y equipo de Los Olivos a partir de la asociatividad empresarial: estudio de casos múltiples. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8667>
- Drucker, P. F. (2000). *Harvard business review: Creatividad e innovación*. Bilbao: Deusto
- Eguren, F. (s.f). *Reforma agraria y desarrollo rural en el Perú*. Recuperado de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/REFORMA%20AGRARIA%20Y%20DESARROLLO%20RURAL%20EN%20EL%20PERU.pdf>
- Eguren, F., & Pintado, M. (2015). *Contribución de la Agricultura Familiar al sector Agropecuario en el Perú*. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/cepes/20170323050819/pdf_595.pdf.
- Eudes de Freitas, A. (noviembre de 2014). Gobernanza cooperativa. Presentación en III Cumbre Cooperativa de las Américas. En *III Cumbre cooperativa de las Américas*. Congreso llevado a cabo en Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://docplayer.es/39590495-Gobernanza-cooperativa.html>
- Euroclimaplus (2019). *Agricultura familiar resiliente. Biodiversidad y buenas prácticas de agricultura climáticamente inteligente para mejorar la resiliencia y productividad de la agricultura familiar en sistemas alimentarios Andinos basados en papa*. Recuperado de <http://euroclimaplus.org/proyectos-alimentos-es/item/498-biodiversidad-y-buenas-practicas-de-agricultura-climati>
- Fernandez-Stark, K., & Bamber, P. (2012). *Inclusion of Small and Medium Producers in the Value Chain: Assessment of Five High-Value Agricultural Inclusive Business Projects in Latin America*. Durham, N.C.: Duke CGGC.
- Ferrando, A. (2015). Asociatividad Para Mejora De La Competitividad De Pequeños Productores Agrícolas. *Anales Científicos*, 76(1), 177-185. Recuperado de <https://doi.org/10.21704/ac.v76i1.779>

- Fonseca, C., Burgos, G., Rodríguez, F., Muñoz, L., & Ordinola, M. (2014). *Catálogo de variedades de papa nativa con potencial para la seguridad alimentaria y nutricional de Apurímac y Huancavelica*. Lima: Centro Internacional de la Papa (CIP).
- French, J., Montiel, K., & Palmieri, V. (2014). *La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/innovacion-agricultura-proceso-clave-t31215.htm>
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. (2015). *Business Innovation Processes. The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. New York: Oxford University Press
- George, J. M. (2007). Creativity in organization. *Academy of Management Annals*, 1, 439 – 477.
- Gerencia de Desarrollo Económico [GDE]. (2013). *Proyecto: “Mejoramiento De La Productividad De Los Productos Agropecuarios. En La Región Huancavelica”*.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hawley, J., & Williams, A. (1996). Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism — a review of the literature. *Organization for Economic Cooperation and Development*, (31).
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). *Dynamic Managerial Capabilities: A Perspective on the Relationship Between Managers, Creativity, and Innovation in Organizations. The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. New York: Oxford University Press
- Henríquez, R. (2002). *Apuntes de organización y comportamiento organizacional*. Lima: Universidad de San Martín.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. NJ: Prentice Hall
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración* (9ª ed.). México D.F. Pearson Educación.
- Hufty, M. (2009). *Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. Gobernabilidad y Gobernanza En Los Territorios de América Latina*, 77 100. Recuperado de http://graduateinstitute.ch/webdav/site/developpement/shared/developpement/projets/GREG/publ_GREG/MarcoAnaliticoE.pdf
- INIA identifica nuevas variedades de papa con resistencia a efectos del cambio climático en la sierra. (11 de agosto de 2018). *INIA*. Recuperado de <https://www.inia.gob.pe/2018-nota-114/>
- Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (2013). *Escalando Innovaciones rurales. Innovaciones y desarrollo: el caso de las papas nativas*. Recuperado de <http://nknxms1019hx1xmtstxk3k9sko.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2013/08/PEIR-Ordinola-IEP-2.pdf>

- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima [IDEXCAM]. (2018). *La Papa, milenario producto andino*. Recuperado de <https://cipotato.org/annualreport2017/our-crops/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2017) *La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva*. Recuperado de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6146/BVE17099261e.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). *Censos Nacional de Cooperativas*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/k2/censos/cooperativas>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). *Conociendo Huancavelica*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0365/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2012*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=iv-censo-nacional-agropecuario-2012>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Compendio Estadístico de Huancavelica*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1494/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: Perfil Sociodemográfico, informe Nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1539/libro.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2019). *Innovando el Agro Peruano - La experiencia de 51 proyectos cofinanciados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria a través del Programa Nacional de Innovación Agraria*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MINAGRI/241/51-proyectos%20INIA-%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jäger, M. (setiembre de 2010). Proyecto Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su Centro de Origen. En Foro Biocomercio. Foro llevado a cabo en Bioversity International, Lima, Perú. Recuperado de <http://https://es.scribd.com/document/68538471/Rescate-y-promocion-de-ajies-nativos-Matthias-Jager>
- Jäger, M., Jiménez, A., & Amaya, K. (Eds.). (2013). *Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú*. Recuperado de https://www.bioversityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Las_cadenas_de_valor_de_los_aj%C3%ADes_nativos_de_Peru_1730.pdf
- Katungi, E., Edmeades, S., & Smale, M. (2008). Gender, social capital and information exchange in rural Uganda. *Journal of International Development*, 20(1), 35-52.
- Key, N., Soudolet, E., & Janvry, A. (2000). Transactions Costs and Agricultural Household Supply Response. *American Journal of Agricultural Economics*, 82(2), 245-259.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1979). *Curso de administración moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México D.F.: McGRAW-HILL.

- Kroschel, J., Alcázar, J., Cañedo, V., Miethbauer, T., Zegarra, O., Córdoba, L., & Gamarra, C. (2013). *Producción de papa orgánica en la región andina del Perú: el manejo integrado de plagas lo hace posible*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282865154_Produccion_de_papa_organica_en_la_region_andina_del_Peru_El_manejo_integrado_de_plagas_lo_hace_posible
- Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, 12(3), 242-262.
- López, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. La Coruña: Netbiblo.
- Macera, D. (2017). *Modernización de la Gestión Pública-Universidad Nacional de Huancavelica* [PPT]. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/02/2017-09-Presentaci%C3%B3n-Huancavelica-2.pdf>
- Maguiña, F. (2004). Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data*, 7(1), 73-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81670112>
- Mamani, I. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>
- Markelova, H., Meinzen-Dick, H. R., Hellin, J., & Dohrm, S. (2009). Collective Action for Smallholder Market Access. *Food Policy*, 34(1), 1-7
- Martínez, A. R., Merino, L. A., Cabrera, B. C., & Leal, M. C. (2017). Cadena de valor y estrategias competitivas en la gestión de la empresa comunitaria de ecoturismo de Capulálpam de Méndez, Oaxaca. *Revista de La Alta Tecnología y Sociedad*, 9(4), 116–123.
- Martínez, J. (2005). Gobierno corporativo en el Perú: contribución para re-enfocar el concepto. *Apuntes, Revista De Ciencias Sociales*, (56/57), 95-114. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.56/57.550>
- Mathews, J. C. (2014). *Asociatividad empresarial*. Recuperado de <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>
- Mayorga, F., & Córdova, E. C. (2007). Gobernabilidad y gobernanza en América Latina. *NCCR Norte-Sur IP8*, Working Paper. Recuperado de <http://www.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilidad.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Sector Agrario*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/marco-legal/58-sector-agrario/sector->
- Ministerio de agricultura y riego [MINAGRI]. (2017). *Papa: Características de la Producción Nacional y de la Comercialización en Lima Metropolitana*.

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018a). *El sector agricultura seguirá impulsando la agricultura peruana*. Recuperado de <https://www.agroideas.gob.pe/2018/03/01/sector-agricultura-seguira-impulsando-la-economia-peruana/>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018b). *Plan Nacional de cultivos - Campaña Agrícola 2018- 2019*. Recuperado de https://www.agromoquegua.gob.pe/doc/PLAN_NACIONAL_DE_CULTIVOS_2018-2019.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Asociatividad para el comercio exterior*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadistica_s/reportes_reporte_regional/RRC_Huancavelica_2018.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Reporte Regional De Comercio Huancavelica*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadistica_s/reportes_reporte_regional/RRC_Huancavelica_2018.pdf
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2018). *Alerta Regional- Indicadores poblacionales 2018*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300559/d297130_opt.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). *Manual para la gestión de las cooperativas de servicios*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/-1/LIBRO-V5.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas*. Lima: (PRODUCE). Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP- Peru/Libro-Mycoop-Modulo1.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú 2015*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/777-caracterizacion-e-importancia-de-las-cooperativas-en-el-peru-2015>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2018). *Cooperativas*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Mora, A. (s.f.). *Mejores prácticas para la gobernabilidad en las cooperativas* [PPT]. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/albertomora.pdf>
- Morck, R. (2014). The social value of shareholder value. *Corporate governance an international review*, 22(3), 185-193. doi:10.1111/corg.12063.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Pearson Educación

- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE Publications, Inc.
- Novkovic, S., & Miner, K. (2015). La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad. *International Co-operative Alliance Sociology*, 25,10-152. Recuperado de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf
- Olsen, H. (1966). *Cooperativas de agricultores, principios y prácticas*. México: Pearson Educación.
- Ordinola, M. (2009). Poniendo en valor las papas nativas en el Perú. *Revista Latinoamericana de la Papa*, 15(1), 97-99. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5512036>
- Ordinola, M., Bernet, T., & Manrique, K. (2008). T'ikapapa: Linking Urban Consumers and small-Scale Andean Producers with Potato Biodiversity. Recuperado de <http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/09/004258.pdf>
- Organización de Cooperativas Brasileñas [OCB]. (s.f.). *Manual de Buenas Prácticas de Gobernanza Cooperativa*. Recuperado de api.somoscooperativismo.coop.br/portal/arquivopublicacao/arquivo/get/41
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO]. (2001). *El Reto de las cadenas productivas*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra29/LRA29-12-13.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Reflexiones sobre el sistema alimentario en América Latina y el Caribe y perspectivas para alcanzar su sostenibilidad. Oficina Regional para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7053s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <https://goo.gl/qoVx2u>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259171-es.pdf?expires=1590063831&id=id&accname=guest&checksum=D0792EC64971BBBE8B8A92F98D87D520>
- Oriol, J. (2003). El concepto y el análisis de la gobernabilidad. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 14(15), 239–269. Recuperado de [http://insumisos.com/lecturasinsumisas/El concepto y el análisis de la gobernabilidad.pdf](http://insumisos.com/lecturasinsumisas/El%20concepto%20y%20el%20análisis%20de%20la%20gobernabilidad.pdf)
- Peiró, J. (1999). El modelo "amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=800>

- Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, (15), 41-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1998). *Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones*. En *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 203-288). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: marco conceptual y analítico. *Instituciones y Desarrollo*, (10), 103-148. Recuperado de http://omec.es/Documentos/mitjans_dem_gov/0099.pdf
- Proexpansión. (2011). *Cambios del sector papa en el Perú en la última década: Los aportes del proyecto Innovación y Competitividad de la Papa (INCOPA)*. Lima: Centro Internacional de la Papa
- Puentes, R., Velasco, G., & Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, 98, 118-140.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nonetti R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. UK: Princenton University Press.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Rangel, M. (2011). *Pobreza rural y los programas de transferencias condicionadas en América Latina y el Caribe, RIMSIP. Santiago de Chile. Chile: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural* (Documento de trabajo N°3). Recuperado de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/13720851231366292858N922011PobrezaruralprogramastransferenciascondicionadasRangel.pdf
- Región Huancavelica incrementa su producción orgánica de papas nativas. (20 de mayo de 2014). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-region-huancavelica-incrementa-su-produccion-organica-papas-nativas-506624.aspx>
- Revesz, B. (2007). Gobernabilidad democrática, descentralización y desarrollo territorial local y regional. En J. Cetraro, E. Castro, & J. Chávez (Eds.), *Nueva ruralidad y competitividad territorial*. Lima: Centro Ideas.
- Ríos, R. (2010). *Universidad Nacional Agraria – La Molina, 2010, 2010*. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2048/E20-R56-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ritter, E., Ruiz de la Galarreta, J., Barandalla, L., López, R., Huarte, M., S. Capezzio, Cuesta, X., & Rivadeneira, J. (2008). Papas nativas – un cultivo con potencial de alto valor añadido para la agricultura sostenible. En *I Congreso Internacional de Intervención y Desarrollo de Papas Nativas*. Congreso llevado a cabo en el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, Quito, Ecuador.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. Boston, MA: Pearson
- Simmons, R., Yuill, B., & Booth, J. (2015). Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas en Escocia. *International Co-operative Alliance Sociology*, 25,10-152. Recuperado de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf
- Salas, V (2017). *El rol de la asociatividad en la participación comercial de los productores agrarios: el caso de Piura, desarrollada en el marco del Concurso Anual de Investigación 2015 del CIES* (Tercer informe final). Recuperado de <https://www.cies.org.pe/es/investigaciones/desarrollo-rural/el-rol-de-la-asociatividad-en-la-participacion-comercial-de-los>.
- Sánchez, J. (2011). *Usos de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza (una manera de diferenciarlos). Gobernabilidad y Gobernanza en albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo*. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Sociales
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press
- Seclén, J. P. (2014). SEIC e innovación en las microempresas fabricantes de máquina-herramienta: los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña. (Tesis de doctorado, Universidad del País Vasco, Lejona, España).
- Serna, H., & Rubio-Rodríguez, G.A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 48, 239-256. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Simmons, R., Yuill, B., & Booth, J. (2015). Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas en Escocia. La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad. *International Co-operative Alliance Sociology*, 25,10-152. Recuperado de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_governance_paper_-_es.pdf
- Sonnino, A., & Ruane, J. (2015). *La innovación en agricultura como herramienta de la política de seguridad alimentaria: el caso de las biotecnologías agrícolas*. Recuperado de shorturl.at/bhKZ5
- Soto, F., Rodríguez, M., & Falconi, C. (2007). *Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: FAO. Recuperado de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/politicasafresu.pdf.
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos* (2ª ed.). Madrid: Sage Publications
- Stanley, S. (1972). *Manual de Administración Básica de Cooperativas*. México D.F.: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Tello, C. A. (2014). Neoinstitucionalismo, responsabilidad social organizacional y gobernanza. *Cuestiones Políticas*, 30(52), 116–130. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=df180316-1f2e-4c78-b5d1-788fee951e78%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#db=fua&AN=97183883>

- Tello, M. (2006). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso el análisis de la realidad*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapsocial.pdf>
- Urrutia, J., & Diez, A. (2016). Organizaciones y asociatividad: hacia las lógicas de la gobernanza del espacio rural. En J. Durand, J. Urrutia, & C. Yon (Eds.), *Perú: el problema agrario en debate* (pp. 233-294). Lima: Sepia. Recuperado de <https://sepia.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/SEPIA-XVI-Arequipa-2016.pdf>
- Varela, V. R., Reyes, G. M., & In Fernández, O. (2014). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá Pearson Educación.
- Venacio, L. (2007). *Globalización, desarrollo local y sociedad civil*. México D.F.: Eumed. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/222/>
- Vergíu, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial* 16(1), 17-28
- Yukl, G (2013). *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson.
- Zott, C., & Amit, R. (2015). *Business Model Innovation: Toward a Process Perspective*. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. New York: Oxford University Press
- Zúñiga, N., Amoros, W., Bonierbale, M., López, G., Devaux, O. A., & Lindo, E. (mayo de 2010). Comercialización de variedades nativas de papa con valor agregado a través de la metodología participativa: EPCP. En *XXIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Papa - ALAP 2010 y I Simposium Internacional de Recursos Genéticos de la Papa*, Cusco, Perú.

ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objeto de estudio	COOPERATIVAS AGRARIAS						
Sujeto de estudio	Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.						
Objetivo General	Pregunta Central	Hipótesis Principal	Metodología	Componentes	Herramientas	Fuente de Investigación	
Destacar los factores y su incidencia en el desenvolvimiento de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. Ltda. de pequeños productores de papas nativas en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.	¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda, de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica?	La gobernanza, gestión e innovación, son factores que influyen en la Cooperativa Agrícola AGROPIA Ltda, de pequeños productores de papa nativa en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica	- Enfoque: Mixto (Cualitativo y cuantitativo) - Alcance: Descriptivo - Estrategia: Caso de estudio	- Gobernanza - Gestión - Innovación	-Revisión de fuentes secundarias -Entrevista abierta a expertos - Focus group - Observación -Encuestas	- Expertos - Papers - Libros - Tesis	
Objetivo Especifico 1	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
• Identificar el papel que ha cumplido la asociatividad de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica	-Mamani, I. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de agricultores familiares en los sistemas alimentarios. -Mathews, J. C. (2014). <i>Asociatividad empresarial</i> Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). <i>Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado</i>	- Enfoque: Cualitativo - Alcance: Descriptivo - Estrategia: Caso de estudio	No aplica	No aplica	No aplica	-Focus group - Entrevista a profundidad	- Gerente general - Consejo de Administración - Consejo de Vigilancia - Presidentes de comité base - Asociados- Autoridades y expertos - Gerente general - Consejo de Administración - Consejo de Vigilancia - Comité educación y electoral
Objetivo Especifico 2	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
• Conocer cómo se gobierna la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.	- Poyatos 2009 - Novkovic y Miner 2015 - Sánchez 2011. - Aguilar, L. F. (2010). - Alfaro, M. (2008). - Arellano, D., Sánchez, J., & Retana, B. (2015) - Barrantes, R., Berdegú, J., De Janvry, A., Díaz-Bonilla, E., Elizondo, D., Gordillo, G., ... Yúñez-Naude, A. (2013). -Camou, A. (2001).	- Enfoque: Mixto (Cualitativo y cuantitativo) - Alcance: Descriptivo - Estrategia: Caso de estudio	- Gobernanza	- Humanismo - Propiedad y Control - Autogobierno	-Nivel de concordancia entre políticas de desarrollo con necesidades de asociados. - Nivel de coherencia de las leyes y reglamentos que gobiernan el uso y la gestión de Asociados y recursos -Nivel/Grado de confianza de Asociados con gerencia (alto, intermedio y bajo)) -Nivel de control democrático de la cooperativa. (N° total de elecciones vs N° total de veces que voto durante el 2019) -Nivel/Grado del cumplimiento de reglamento de la cooperativa. (Total de reglas no cumplidas durante el 2019) -Nivel/grado de control de cooperativa (N° reglas autoimpuestas vs N° total reglas). -Nivel/grado de comunicación entre las partes interesadas de una cooperativa (Alto, intermedio y bajo) -Nivel/grado de transparencia de gestión de la cooperativa (Alto, medio y bajo) -Nivel de disponibilidad de información -Nivel de incentivos económicos y políticas para promover la producción	-Entrevistas y encuestas -Focus group	- Gerente general - Jefes de área - Asociados

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Especifico 2	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
					adecuada de papa nativa y uso de semillas y técnicas productivas pertinentes. -Nivel de transparencia de los procedimientos de asignación de recursos -Nivel de control democrático de la cooperativa. (N° total de elecciones vs N° total de veces que voto durante el 2019) - Grado de transparencia en la recolección de ingresos, presupuesto, gastos, contabilidad, redistribución y auditoria, indicadores de cumplimiento, recompensas y sanciones.		
Objetivo Especifico 3	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
• Describir cómo se gestiona empresarialmente la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica.	-Koontz y O'Donnell 1979. -Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996) - Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). -Amézaga, C., Rodríguez., Núñez, M., & Herrera, D. (2013) -Martínez, A. R., Merino, L. A., Cabrera, B. C., & Leal, M. C. (2017) - Porter, M. (1998) -Quintero, J., & Sánchez, J. (2006).	- Enfoque: Mixto (Cualitativo y cuantitativo) - Alcance: Descriptivo - Estrategia: Caso de estudio	CONFIANZA	Socio culturales	-Número de beneficios obtenidos por ser miembro de la organización -Valores y principios comunes en los asociados. -Nivel de conocimiento mutuo entre los asociados Existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista)	-Focus Group -Entrevista -Encuestas -Observación	-Asociados -Comités -Consejos -Personal administrativo Gerencia
				Productivo-tecnológicas	-Grado de experiencia de los asociados en la actividad agroproductiva. (Alto/Medio/Bajo)		
				Organizacionales	-Nivel de cumplimiento del reglamento interno.		
			LIDERAZGO	Capacidades generales	-Número de valores identificados en el líder o líderes		
				Capacidades de comunicación	-Nivel de comunicación interna de los líderes (Alto/Medio/Bajo) -Nivel de comunicación externa entre comunidad y líderes		
				Capacidades organizacionales	-Nivel de capacidades del (los) líder(es) para llevar adelante actividades colectivas -Nivel de Capacidades del (los) líder(es) para evaluar resultados		
					-Nivel de Capacidades del (los) líder(es) para asegurar la fiscalización de actividades -Nivel de Capacidades del (los) líder(es) para establecer alianzas interinstitucionales		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Especifico 3	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
				Legitimidad	-Grado de credibilidad de líderes entre los asociados. -Grado de reconocimiento de líderes entre los asociados -Grado de credibilidad de líderes en su comunidad y entorno institucional -Grado de reconocimiento de líderes en su comunidad y entorno institucional		
			COMUNICACIÓN	Estrategias	-Nivel de identificación de mensajes claves que deben ser transmitidos a los asociados		
				Instrumentales	-Nivel de definición del plan comunicacional -Nivel de conocimiento de los asociados sobre la visión y misión organizacional		
				Cognitivas	-Nivel de conocimiento de los asociados de los valores organizacionales. -Nivel de conocimiento de asociados de los procedimientos internos (reglamento). -Nivel de conocimiento de asociados de objetivos y metas de organización. -Nivel de conocimiento de asociados de precios de insumos y de productos.		
			PARTICIPACIÓN	Organizacionales	-Nivel de participación de los asociados en la planificación organizativa -Nivel de participación de los asociados en la evaluación organizativa -Nivel de participación de asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas promovidas por la organización -Nivel de participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización		
				Inclusivas	-Nivel de participación de mujeres -Nivel de participación de jóvenes		
				Instrumentales	-Existencia de mecanismos de participación. -Existencia de estructura organizativa establecida		
			COMPROMISO	Actitudinales	-Porcentaje de asociados identificados con la visión y misión institucional. -Nivel de respeto de los asociados para con los valores institucionales -Nivel de disposición de los asociados a invertir esfuerzo y tiempo.		
			SOCIOPRODUCTIVAS	GESTION EMPRESARIAL	- Nivel de educación de los asociados - Tamaño promedio de la propiedad agraria individual de los asociados - Nivel de homogeneidad en el tamaño de las propiedades agrarias de los asociados - Tipos de tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Especifico 3	Marco Teórico Especifico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
					<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad en la tecnología utilizada en las unidades agroproductivas de los asociados - Nivel anual de ingresos generados por los asociados en sus unidades agroproductivas - Nivel de ingresos homogéneos de los asociados en sus unidades agroproductivas - Capacidades de los asociados para gestionar correctamente sus unidades agroproductivas: manejo de costos, planificación productiva, buenas prácticas agrícolas, sistema de calidad e inocuidad de productos, registros de ventas, otros. - Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados - Pertenencia político-administrativa de los predios de los asociados - Infraestructura productiva con la que cuentan los asociados (riego tecnificado, invernaderos, almacenes, galpones, otros) - Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de agua segura - Acceso de las parcelas de los socios a fuentes de energía - Porcentaje promedio de la producción que cada asociado 		
			<p style="text-align: center;">ESTRATÉ- GICAS</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Definición compartida de la visión de futuro institucional de acuerdo a las oportunidades de articulación de la organización a los mercados - Nivel de definición de la misión institucional con la visión institucional compartida - Nivel de relación de objetivos estratégicos y líneas de acción priorizadas con la visión y la misión institucionales. - Infraestructura básica para los asociados - Nivel de priorización de inversiones acordes a los objetivos estratégicos - Tasa de crecimiento anual de articulación al mercado en productos de asociados (valor ventas/valor producción total) - Número de clientes y grado de dependencia de las ventas para con algunos de ellos - Nivel de contribución al desarrollo de su comunidad local - Nivel de apoyo recibido del Estado peruano u otro organismo 		

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo Especifico 4	Marco Teórico Específico	Metodología	Componentes	Subcomponente	Indicadores	Herramientas	Fuente de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Detallar la influencia de la innovación como contribución a la organización de la pequeña producción en las provincias de Tayacaja y Castrovirreyna en Huancavelica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E., & Trujillo, M. (2009) - Domínguez, A.R., & Ulloa, M. (2016) -Drucker, P. F. (2000) - French, J., Montiel, K., & Palmieri, V. (2014). 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque Cualitativo - Alcance: Descriptivo - Estrategia: Caso de estudio 	No aplica	No aplica	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> -Focus Group -Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> -Asociados -Comités -Consejos -Personal administrativo Gerencia



ANEXO B: Tipos de comunicación en una organización

Tabla B1: Tipos de comunicación en una organización

Formal	Se da en la estructura formal de la organización, como órdenes, mandatos, instructivos, etc.
Informal	Surge de los grupos informales de la organización, como opiniones, comentarios, etc.
Vertical	La comunicación va de un nivel superior a inferior o viceversa.
Horizontal	La comunicación se da en niveles jerárquicos similares.
Escrita	Transmitida a través de material escrito o gráfico.
No verbal	Referida a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan de forma verbal.

Adaptado de Münch (2010).



ANEXO C. Formas de poder en el liderazgo

Tabla C1: Formas de poder en el liderazgo

Poder por posición Referido a la jerarquía que ocupa el líder en la organización	Legítimo: Autoridad delegada por la organización en el puesto ocupado
	Para recompensar: A partir de incentivos que las personas quieren
	Coercitivo: A partir de castigos o retención de incentivos
Poder personal Referido a las características individuales de la persona	Por conocimiento: Tiene como base un conocimiento especializado
	Referente: Atraída o identificada por el individuo que lo posee

Adaptado de Hitt et al. (2006).



ANEXO D: Formas asociativas en el Perú

Tabla D1: Formas asociativas en el Perú

Asociación Civil	Cooperativa	Contratos asociativos
<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra regulado en el “Código Civil”. - No se requiere un capital mínimo para constituir la asociación. - Se requiere, por lo menos, 3 integrantes. - A los integrantes se los denomina asociados. - La tributación es individual. - Las utilidades generadas no pueden ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados. - Duración ilimitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra regulado por una Ley especial denominada “Ley General de Cooperativas”. - La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa. - Se requiere, por lo menos, 11 integrantes. - A los integrantes se les denomina “socios”. - La tributación es conjunta e individual. - Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos. - Duración ilimitada. -La Ley General de Cooperativas reconoce dos modalidades de cooperativas (de usuarios y de trabajadores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentra regulado en la Ley 26887, denominada “Ley General de Sociedades” - La norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio. - Se requiere, por lo menos, 2 integrantes. - La tributación individual es bastante sencilla. - Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del consorcio (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato). - Para efectos tributarios, el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

Adaptado de PRODUCE (2014).

ANEXO E: Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa

Tabla E1: Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa

Razones de los agricultores	Actividades de la cooperativa
Menores precios para los insumos	Negociación (a nombre del grupo)
Fácil acceso a los insumos	Disponibilidad de los insumos a una escasa distancia de la explotación agropecuaria.
Mejor calidad de insumos	Productos sometidos a control de calidad, al producir ellos mismos, son mucho más cuidadosos.
Mayores precios por la producción agrícola	Negociación (a nombre del grupo)
Mercados con mayor transparencia	Reunir y distribuir información de mercado, organizar el mercado (subasta, feria de productores agrícolas).
Acceso a mercados seguros	Establecer relaciones a largo plazo con compradores (nichos de mercado).
Acceso a asistencia técnica	Proporcionar asistencia técnica directa o intermediación para poder acceder a los servicios brindados por otros proveedores.
Acceso a educación y formación	Proporcionar educación y formación a los socios, para lo cual la adecuada comunicación es esencial.
Acceso a créditos	Proporcionar crédito directo e intermediación para acceder a créditos.
Aumentar el valor de los productos agrícolas	Clasificación, tipificación, almacenamiento y empaquetado de los productos agrícolas realizada en conjunto.
Procesamiento en conjunto de productos agrícolas	Realizar ventas de productos agrícolas en conjunto.
Reducción de los riesgos de producción	Proporcionar un seguro directo o intermediación para acceder a seguros.

Adaptado de PRODUCE (2017).

ANEXO F: Participantes en los sistemas de innovación en la agricultura

Tabla F1: Participantes en los sistemas de innovación en la agricultura

Sectores	Actores en la innovación de la agricultura
Sector productivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asociaciones de productores. 2. Cooperativas
Sector privado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de insumos, servicios, asistencia técnica, etc. 2. Agronegocios (intermediación y distribución de productos agrícolas) 3. Organizaciones financieras (bancos, cooperativas de crédito) 4. Industrias de procesamiento de alimentos 5. Centros de acopio
Sector público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades estatales 2. Institutos de investigación 3. Servicios de extensión agrícola 4. Ministerios y gobiernos locales 5. Agencias de certificación de calidad (semillas, productos) 6. Servicios de sanidad animal y vegetal y de inocuidad de alimentos
Sociedad civil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
Organismos internacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centros internacionales de investigación 2. Agencias internacionales de desarrollo
Medios de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Radios rurales 2. Otros medios

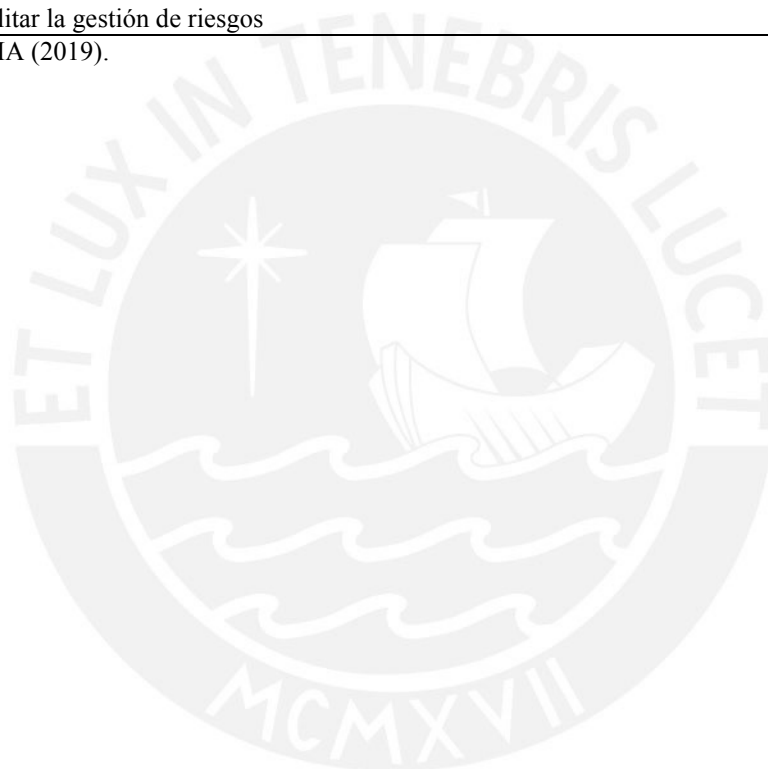
Adaptado de Sonnino y Ruane, (2015).

ANEXO G: Puntos clave para el incremento de la productividad y competitividad en la agricultura

Tabla G1: Puntos clave para el incremento de la productividad y competitividad en la agricultura

1	Promover la innovación
2	Fortalecer la distribución de insumos y los servicios de asesoramiento
3	Crear capacidad mediante educación y capacitación
4	Mejorar la conectividad y el acceso a los mercados
5	Promover los mercados de tierras
6	Facilitar la gestión de riesgos

Adaptado de INIA (2019).

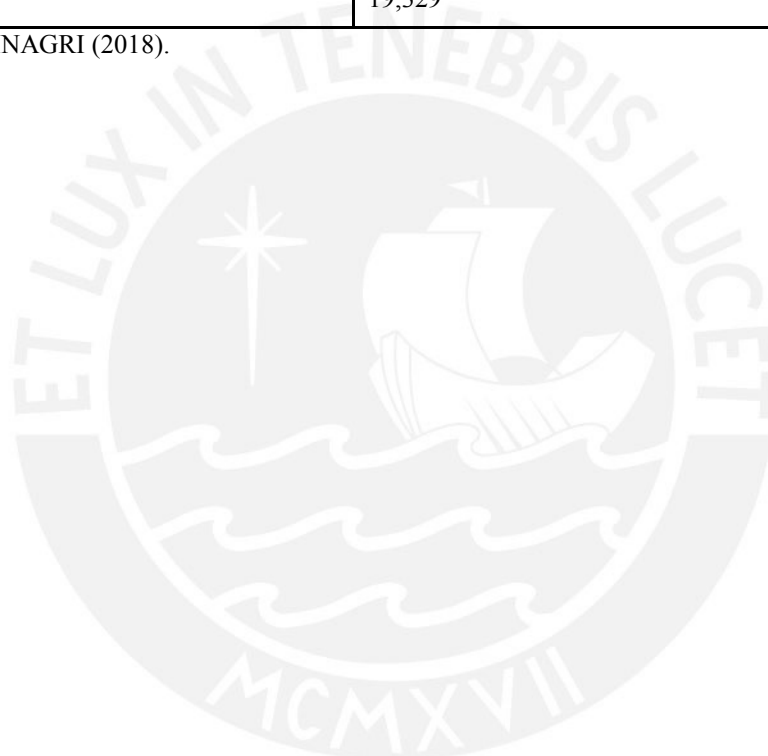


ANEXO H: Cultivos en la región de Huancavelica por Tm3

Tabla H1: Cultivos en la región de Huancavelica por Tm3

Cultivo	Tonelada métrica
Papa	235,336
Alfalfa	145,235
Maíz amiláceo	27,003
Cebada	23,726
Arveja	19,329

Adaptado de MINAGRI (2018).



ANEXO I: Matriz FODA AGROPIA Ltda. 2018

Tabla II: Matriz FODA AGROPIA Ltda. 2018

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - 120 socios que forman parte de la base social. - Sólido nivel gerencial y contable con personal idóneo y comprometido. - Personal capacitado y con sólido conocimiento de los procesos. - Actitud innovadora y emprendedora del equipo de AGROPIA. - Experiencia en gestión de créditos con entidades internacionales como RABOBANK (para financiar la planta de proceso) y KIVA (para capital de trabajo). - Activos importantes para la producción. - 3 líneas de producto diversificadas y con valor agregado. - Empresa en marcha con exportaciones que superan el millón de soles. - Socios poseen hectáreas de terreno suficientes para la producción. - Cuentan con certificación orgánica y comercio justo. - Tienen una alianza con CEDINCO que contribuye a fortalecer la cadena productiva. - Tienen una alianza con AVSF que contribuye con recursos a través de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente análisis de necesidades en campo para atender requerimientos de socios. - Problemas de falta de capital de trabajo que genera problemas de provisión y tiempos muertos en planta industrial. - Necesidad de mejorar los sistemas de almacenaje en campo para evitar mermas. - Necesidad de contar con un mejor control de personal. - Insuficiente inversión para búsqueda de mercados. - Limitados recursos para investigación y desarrollo de nueva tecnología. - Dependencia comercial en 70% de un solo cliente en el mercado internacional. - Insuficiente recurso humano en el área comercial. - Capacidad limitada en desarrollo de marca propia en el mercado nacional e internacional.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia creciente de consumo de productos saludables. - Capacidad de acceder a créditos. - Capacidad de ampliar mercados. - Posibilidad de alianza con socios estratégicos para acceso a mercados. - Posibilidad de acceder a fondos de cooperación. - Posibilidad de ampliar base productiva. - Posibilidad de desarrollar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de heladas y problemas climáticos. - Riesgo de plagas y enfermedades. - Problema con provisión de agua. - Crisis económica en Europa que afecte a compradores. - Desastres naturales que dificultan las vías de acceso. - Insuficiente oferta de insumos orgánicos para la planta industrial.

Adaptado de AGROPIA Ltda. (2018).

ANEXO J: Objetivos estratégicos de la cooperativa AGROPIA Ltda.

Tabla J1: Objetivos estratégicos de la cooperativa Agropia Ltda.

Componentes	Sub Componentes	Estrategias
Socios y trabajadores	Ser líder e innovadora en producción agrícola orgánica.	<ul style="list-style-type: none"> * Ordenamiento de la base social y productiva. *Fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial a socios. *Incrementar la producción y productividad en campo. * Mejorar la eficiencia en post cosecha y acopio. * Fortalecer el sistema de certificación orgánica. * Promover la protección de la biodiversidad y medio ambiente. *Promover la diversificación productiva. *Mejora del compromiso y sentido de pertenencia de los socios. * Brindar servicios adecuados a las necesidades de los socios. *Fortalecer la tienda de insumos para producción orgánica. *Proveer con semillas de calidad a los socios.
	Lograr socios comprometidos y con mejores condiciones de vida.	
Procesos	Procesos, ser líder e innovadora de transformación de productos orgánicos	<ul style="list-style-type: none"> *Incrementar la productividad en Planta industrial *Mejora del Sistema de aseguramiento de la calidad. *Mejora de la gestión logística para reducir costos. *Contar con un equipo profesional idóneo *Contar con una política de recursos humanos acorde a la cooperativa. *Potenciar la línea productiva de aguaymanto *Potencial la producción de maíz blanco gigante. *Desarrollo de nuevos productos.
Mercado	Ser líder e innovadora en la comercialización de productos orgánicos a mercados nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar e implementar un Plan de publicidad y marketing * Participar en eventos de promoción nacional e internacional * Identificación y desarrollo de nuevos mercados * Desarrollar alianzas comerciales. * Implementar un plan de fidelización de los clientes.
Financiero	Ser una empresa social sostenible y rentable	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social * Implementar una herramienta de monitoreo de costos y de información financiera transparente. *Mejorar el posicionamiento patrimonial para acceder a fuentes de financiamiento. * Implementar una política de capitalización. *Acceder a fuentes de financiamientos nacionales e internacionales * Implementar una herramienta de monitoreo de costos y de información financiera transparente. *Mejorar el posicionamiento patrimonial para acceder a fuentes de financiamiento. *Implementar una política de capitalización. *Acceder a fuentes de financiamientos nacionales e internacionales

Adaptado de AGROPIA Ltda. (2017).

ANEXO K: Estructura de costos de Snack de papa

Tabla K1: Estructura de costos Snack de papa

Costo unitario del producto chips de papas			
Materia prima	Soles	8.75	33%
Costos operativos			
Administrativos	S/	2.07	8%
Producción	S/	12.05	46%
Comercialización	S/	2.73	10%
Financieros	S/	0.59	2%
Asociativos	S/	0.00	0%
Total de costo operativo	S/	17.44	67%
Costo unitario	S/	26.19	100%
Precio unitario de venta	S/	36.00	
Utilidad unitaria	S/	9.80	
Utilidad total	S/	566,129.55	
Rentabilidad por unidad	37.42%		

Adaptado de AGROPIA Ltda. (2017).

ANEXO L: Estructura de costos del Aguaymanto

Tabla L1: Estructura de costos del Aguaymanto

Costo unitario del producto aguaymanto			
Materia prima	Soles	27.78	56%
Costos operativos			
Administrativos	S/	4.04	8%
Producción	S/	16.82	34%
Comercialización	S/	0.13	0%
Financieros	S/	1.11	2%
Asociativos	S/	0.00	0%
Total de costo operativo	S/	22.10	44%
Costo unitario	S/	49.88	100%
Precio unitario de venta	S/	71.50	
Utilidad unitaria	S/	21.62	
Utilidad total	S/	38,923.18	
Rentabilidad por unidad	43.36%		

Adaptado de AGROPIA Ltda. (2017).

ANEXO M: Estructura de costos del Maíz frito

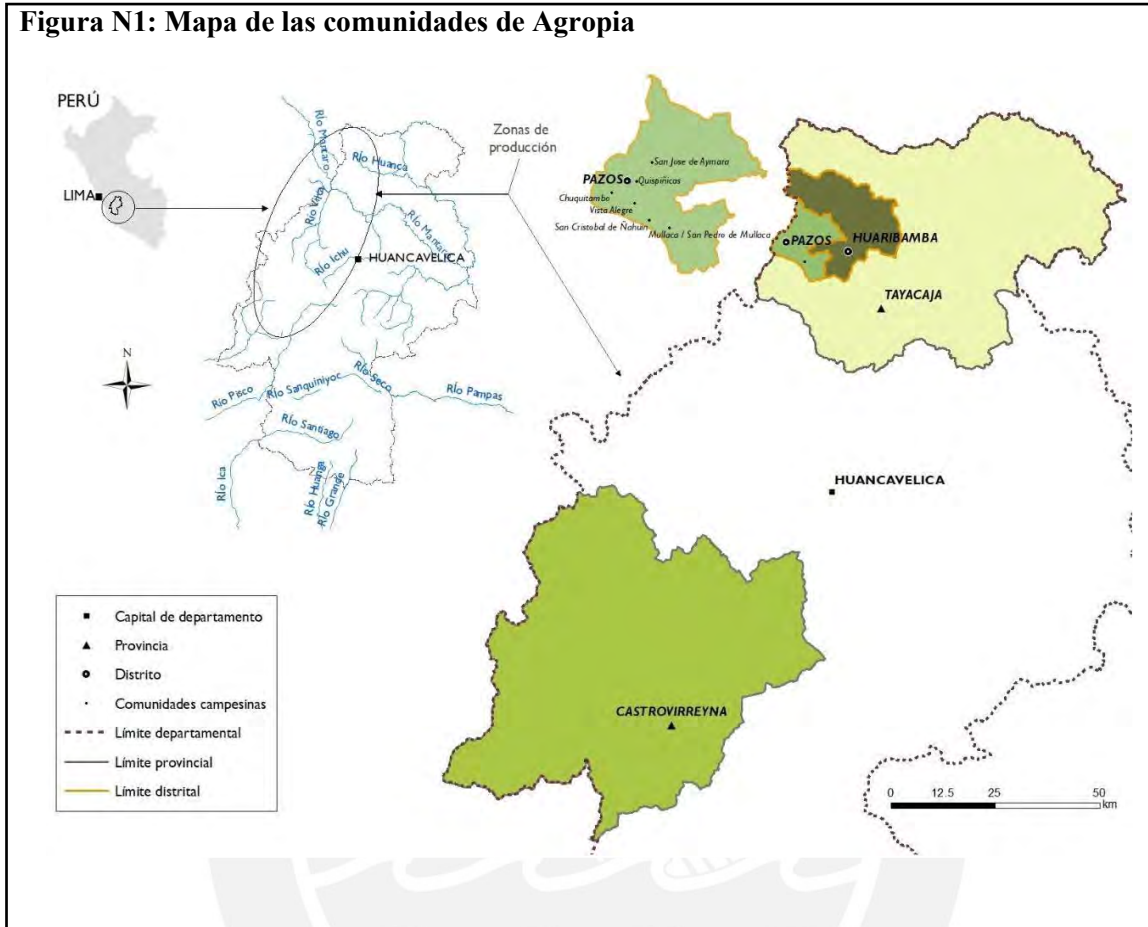
Tabla M1: Estructura de costos del maíz frito

Costo unitario del producto maíz blanco			
Materia prima	Soles	27.78	56%
Costos operativos			
Administrativos	S/	1.40	5%
Producción	S/	12.66	48%
Comercialización	S/	0.72	3%
Financieros	S/	0.45	2%
Asociativos	S/	0.00	0%
Total de costo operativo	S/	15.24	57%
Costo unitario	S/	26.52	100%
Precio unitario de venta	S/	26.55	
Utilidad unitaria	S/	0.03	
Utilidad total	S/	293.84	
Rentabilidad por unidad	0.13%		

Adaptado de AGROPIA Ltda. (2017).

ANEXO N: Mapa de las comunidades de AGROPIA

Figura N1: Mapa de las comunidades de Agropia



ANEXO O: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta

Tabla O1: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta

REGISTRO DE ENTREVISTAS, FOCUS GROUP Y ENCUESTAS	
EXPERTOS EN PAPA - 3 ENTREVISTAS	N^a
Rolando Egusquiza Bayona - ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) y Magíster en Mejoramiento Genético de Plantas con orientación en el cultivo de papa.	1
Celfia Obregón Ramírez-presidenta de la Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú Directora ejecutiva del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE Papa y Otros Cultivos Andinos / Helmes Huasquiso - Director de investigación y Desarrollo de innovación CITE papa y otros Cultivos Andinos.	1
Juan Zamudio Quispe- Técnico INIA especialista en cultivos de papa	1
CASO DE ESTUDIO - 4 ENTREVISTAS	
Yanet Garay Flores - Gerenta de AGROPIA	2
Gina Alvarado Canturin - Jefa de producción y calidad AGROPIA	1
Elvis Romero Bendezu - Presidente de los asociados de AGROPIA	1
Espirita Guerrero Romero - Socia de AGROPIA Ltda. y conservacionista de papas nativas	1
3 FOCUS GROUP - 17 PARTICIPANTES	
Elvis Luis romero Bendezú	1
Urbano Torres Pérez	1
Iván Romero Guerrero	1
Nelly Escurra Chuco	1
Enriqueta de la Cruz Romero	1
Flor Sullca Gutiérrez	1
Rolando Gabriel Darío	1
Edwin Alonso Sullca	1
Sergio Quilca Sullca	1
Olinda Valencia Pomaylla	1
Espirita Guerrero Romero	1
Darío Ávila Quilca	1
Wilder Hidalgo Ávila	1
Elmer Chávez	1
Fulgencio Chahuaya	1
Cleto Romero Quilca (ex presidente)	1
ENCUESTAS - 37 ENCUESTADOS	
Benedicta Aesanoasto	1
Jaime Pérez Casto	1
Ruth Albina Raymundo Chahuaya	1
Fernando Pérez Ávila	1

Tabla O1: Detalles de entrevistas, focus group y encuesta (continuación)

REGISTRO DE ENTREVISTAS, FOCUS GROUP Y ENCUESTAS	
Teófilo Castellón Pérez	1
Domitila Chahualla Sullca	1
Elvira Ávila Ortiz	1
María Gutiérrez Huamán	1
Carla Quilca Soto	1
Cristina Torres Pérez	1
Nelea Gabriel Romero	1
María Avila Quilca	1
Efraín Guevara Solís	1
Natalia Chávez Soto	1
Zoraida Viuda Quispe Gaspar	1
María Ávila Quilca	1
Emilia Ávila	1
Rayda Aysanva Chuco	1
Flora Quispe Castillo	1
Luz Marcelina Brandia Torre	1
Rolando Gabriel Romero	1
Olga Pálido Romero	1
Benita Castillan Perez	1
Cecilia Soto Quilca	1
Constantino Ávila Quiroz	1
Graciela de la Cruz Olivares	1
Eraida Chaguaga Orehuela	1
Noemi Rodríguez Quispe	1
Eulogio Romero Voagzo	1
Flor Beatriz Gaspar Quispe	1
Gaida Quilca Castellón	1
Lucio Hilario Quilca	1
Edwin Alonzo Sullca	1
Anatolia Pérez Coronación	1
Cilina Ávila Quiroz	1
Emilio Ávila Quilca	1
Surco Gutiérrez Flor	1

ANEXO P: Guías de entrevistas

Tabla P1: Guía de primera entrevista para la gerenta general de la cooperativa

<p>Primera entrevista para la gerenta general de la cooperativa</p> <p>Ing. Yanet Garay – Gerenta de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. Ltd.; somos alumnos de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un trabajo de investigación para el desarrollo de nuestra tesis. En ese sentido quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión.</p> <p>Mediante el presente, doy mi consentimiento en los términos antes indicados.</p> <p>Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>
<p>Sobre la cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está organizada la cooperativa? ¿Quiénes son los principales actores? • ¿Qué modelo organizativo adoptaron y por qué no otros modelos? ¿Porque son una cooperativa? • ¿La cooperativa actúa como un ente administrador de los intereses de sus miembros? ¿O es una entidad que actúa por cuenta propia y la relación con el miembro es de un contrato de suministro? • ¿Quiénes son los principales grupos de interés (propietarios, clientes, competidores, distribuidores, comunidades, medios, proveedores, legisladores, empleadores, etc • ¿Quiénes son sus principales competidores? • ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que permitieron el crecimiento de la cooperativa? • ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la cooperativa? • ¿Cuáles son sus recursos más importantes dentro de la gestión de la Cooperativa? • ¿Cuáles son los problemas por los que atraviesa la Cooperativa? ¿Estos problemas son a nivel operativo, de gestión, financieros, logísticos? Hablemos un poco acerca de ello. De todos los problemas mencionados cuál es el más crítico. • ¿De qué manera enfrentan los problemas que se presentan en la Cooperativa? • ¿Qué factor (hablando de los recursos) considera que podría ser limitante para su crecimiento? (es decir, si están a su alcance) • ¿Cuál considera que son sus principales debilidades y limitaciones? • ¿Qué retos tiene la cooperativa? ¿Cuáles son sus proyectos a corto y mediano plazo? ¿y qué iniciativas están llevando a cabo para lograrlo? • Si tuviera que compararse con otra cooperativa que sea competencia directa, ¿existe algún factor, que considera, que tenga la competencia que los hace crecer en mayor medida en comparación a ustedes? • ¿Cuál es el principal factor, aspecto y/o recurso que la diferencia de la competencia? ¿Qué valor agregado entregan o les gustaría entregar a los clientes?
<p>Sobre los asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la relación entre la cooperativa y los asociados? • ¿Qué derechos tiene los socios en la cooperativa? • ¿En qué medida promueven la asociatividad entre sus miembros? ¿Y qué es lo que la diferencia de otras cooperativas? • ¿Cuáles son sus principales obligaciones como socios? ¿Están de acuerdo con estos? • ¿Los asociados realizan todas las actividades de la cadena productiva (producción, comercialización, distribución) o solo una parte de estas? • ¿Cuentan con algún “cuello de botella” en el proceso que genere demoras o dificultades?

Tabla P1: Guía de primera entrevista para la gerenta general de la cooperativa (continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la gestión • ¿Cómo es la gestión de la cooperativa? • ¿Quiénes toman las decisiones operativas y las decisiones estratégicas? • ¿Considera que las estrategias planteadas necesitan cambios para poder generar más rentabilidad? • ¿Cuál es la relación que tienen con AVSF, CEDINCO y sus principales aliados? ¿Qué tipo de relación tienen? • ¿En qué aspectos ligados a la gestión tuvo relevancia las acciones de sus principales aliados? • ¿Además de las ONG's con las que tienen alianzas tienen otro tipo de apoyo por parte del gobierno regional u otras entidades? ¿Qué tipo de apoyo? • ¿Qué implicancias tuvo el cambio de pasar ser una asociación a una cooperativa en la gestión de AGROPIA? • ¿Coméntanos acerca de la gestión de la cadena productiva de AGROPIA?
--

Tabla P2: Guía de entrevista de profundización para la gerenta general de la cooperativa

<p>Guía de entrevista de profundización para la gerenta general de la cooperativa – Yanet Garay</p>
<p>Somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La presente encuesta tiene como fin recopilar información para el proyecto de investigación que actualmente, venimos desarrollando, el cual lleva como título “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. Ltda”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>
<p>Sobre los antecedentes de la Cooperativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué nos puede comentar del presidente Rolando Gabriel Romero, qué incidencia tuvo en la conformación de la asociación y cuáles fueron sus principales aportes, continua como dirigente? • ¿En qué distrito o provincia nació AGROPIA Ltda. como asociación y como cooperativa? ¿Por qué? • ¿Qué indicadores o resultados en el nivel económico y social de los agricultores fueron consecuencia del cambio organizacional a Cooperativa? ¿Qué aspectos mejoraron en los agricultores debido al cambio organizacional a Cooperativa? Datos • ¿A partir del cambio organizacional, nos explicaba que la cooperativa estaba exenta de ciertos impuestos, cuáles son estos impuestos? ¿A dónde se destinaba estos recursos económicos? • ¿Cuáles fueron las principales ventajas cuando fueron asociación? • ¿Cuáles fueron las principales ventajas cuando fueron cooperativa? • ¿Cuál es la funcionalidad de los comités base? ¿Cuántos son por comité?
<p>Sobre la gestión</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Además del plan estratégico ¿Cuentan con otros tipos de documentos de gestión? ¿cómo son utilizados y si consideran que necesitan de algunos instrumentos de gestión adicionales? • ¿Tienen algún modelo de cooperativa referente en mente, se ha realizado alguna pasantía?

Tabla P2: Guía de entrevista de profundización para la gerenta general de la cooperativa (continuación)

<p>Sobre la producción</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Poseen un calendario de producción, en donde se detallen las fechas de cosecha, entrada y salida de materia prima a la planta, entre otras? Cuéntenos un poco más acerca de ello. • ¿Con respecto a las certificaciones como se han logrado? ¿qué opinión tiene sobre ellas? ¿Considera que estas benefician como organización (en qué medida y como se evidencia)? • ¿Cómo fue el proceso de certificación de las semillas, quienes fueron los actores en todo este proceso? ¿tuvo INIA alguna injerencia? • Con respecto al tamaño de planta de trabajadores ¿La planilla de trabajadores es permanente o se engrosa en los períodos de cosecha y mayor procesamiento? • ¿Cuánto es la cantidad de hectáreas por socio? ¿AGROPIA Ltda. posee tierras adicionales o son las que poseen los socios? ¿Cuáles son sus rendimientos en campo? (diferencia entre lo que se cosecha y lo que no)? ¿Considera que la producción y rendimiento en el campo es adecuada? • ¿Cuántas hectáreas de papa nativa y aguaymanto y qué otros cultivos tienen que podrían ser reemplazados con buenos precios? • ¿Porque algunos insumos son traídos de otros países? ¿Porque no se usan alternativas de insumos nacionales que puedan sustituir estos? • ¿Cómo son los contratos y el reclutamiento del personal de planta y administrativo?
<p>Sobre el análisis financiero y costos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al análisis financiero, ¿cuál de los productos, genera mayor rentabilidad? • ¿Considera que la rentabilidad que genera la venta de los snacks de papa nativa es óptima? ¿A qué se debe ello? ¿Cuánta es la rentabilidad por socio que les genera la venta de este producto? • poder incentivar la producción. • *El mercado del aguaymanto también se exporta. • ¿Con respecto el balance financiero, cuáles son los costos de producción y gastos adicionales en los que más incurren?
<p>Sobre el FODA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué se debe el enunciado como fortaleza de que existe un mejor control de los asociados? ¿a qué aspectos se refieren? • ¿Qué se está haciendo para que los productores cumplan con el abono de la cuota anual correspondiente? • ¿Son los agricultores o las parcelas (1 ha) las que tienen los certificados de comercio justo, orgánico y NATURLAND?
<p>Sobre la comercialización</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el proceso de venta de los productores a la cooperativa? Se requiere detalles: dónde se entrega, cómo se entrega, dónde y cómo se hace el control de calidad, cuándo se paga, se paga todo o un adelanto, se paga en efectivo o a cuentas, se procesa inmediatamente, cuándo se entrega a los mercados (tiempo entre que se cosecha y se vende) cuándo reciben el pago. ¿Cómo son los temas de transporte? • ¿Han tenido observaciones o rechazos? De lo entregado por los productores y de lo entregado al cliente. • ¿Cómo se exporta, quién exporta y hace los trámites de aduanas? • ¿Todos los productos que ofrecen se exportan o hay algunos que solo son de venta nacional? • ¿Con respecto a la marca de los productos comercializados, está es homogénea para todos? ¿O difiere para cada producto?

Tabla P2: Guía de entrevista de profundización para la gerenta general de la cooperativa (continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • En el plan estratégico, se menciona que la Cooperativa comercializa la papa nativa en diversas presentaciones, según el requerimiento del cliente, por ejemplo, en mayas de 1-2 kilos y a granel en sacos de 50kg. ¿A quiénes vende y que variedades de papas nativa? ¿Cuál es la marca? • Con respecto a los Snacks de maíz frito, tenemos entendido que la Asociación de productores ARPAC en el Valle Sagrado de Urubamba son sus proveedores de materia prima. ¿Cómo es la relación con dicha asociación? ¿Qué tipo de acuerdo tienen? ¿Por qué eligieron a esta Asociación? • Con respecto a la elaboración de los snacks de aguaymanto deshidratado ¿Quiénes son sus proveedores? ¿El insumo es siembra o acopio? ¿Cumplen con algún estándar de calidad? ¿Cada cuánto tiempo se abastecen del producto? • En cuanto a la comercialización, tenemos entendido que tienes varios canales de venta uno de ellos son las tiendas especializadas de productos orgánicos y ecológicos, podrían mencionarse las más relevantes ¿Cuál ha sido el proceso para el ingreso a este canal? ¿Cómo es su relación comercial?
Sobre los objetivos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera el trabajo del equipo profesional de la Cooperativa? ¿Cómo lo calificaría? • ¿Cómo es el manejo del plan de publicidad y marketing? • ¿A qué tipo de público está dirigido el plan de marketing (edad, estilo de vida, condición socio económica)? • ¿Existe algún plan para fidelizar a los clientes? ¿En qué consiste? • ¿A quiénes está dirigido el plan de responsabilidad social? ¿Quién o quiénes son la / la responsable(s) del desarrollo del plan de responsabilidad social?

Tabla P3: Guía de entrevista para la experta en CITE PAPA

<p>Guía de entrevista para el experto en CITE PAPA – Celfia Obregón Ramírez.</p>
<p>Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>
Preguntas generales
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su nombre y lugar de nacimiento? • ¿Cuántos años tiene? • ¿Cuál es el cargo que ocupa? • ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? • ¿Cuáles son las funciones principales del cargo asignado
Preguntas específicas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Coméntenos, por favor, acerca de su labor en CITE PAPA? 2. ¿De qué manera CITE PAPA contribuye al fomento de la producción del cultivo de papa y otros productos andinos?

Tabla P3: Guía de entrevista para la experta en CITE PAPA (continuación)

3. ¿Cuál es la importancia, desde su percepción, del cultivo de la papa en el país?
4. ¿Cuáles son las regiones con mayor índice de producción de papa en el Perú?
5. ¿Cómo es el actual posicionamiento de la papa en los mercados nacionales e internacionales?
6. ¿Cuáles son los desafíos para el posicionamiento de la papa en el mercado local, nacional e internacional?
7. ¿Cuáles son las dificultades que presentan los productores de papa en nuestro país?
8. Actualmente, desde su experiencia ¿Qué proyectos de inversión están destinadas al desarrollo de cultivos de papa? ¿Podría explicarnos los más resaltantes?
9. ¿Cuál ha sido su experiencia con PROPAPA?
10. ¿Podría hablarnos sobre el proceso de revalorización de la papa nativa en nuestro país?
11. ¿Cuál es el actual posicionamiento de la papa nativa en el mercado nacional e internacional?
12. ¿Existe algún proyecto de innovación que promueva el cultivo de las papas nativas?
13. ¿Conforme a su experiencia, las papas nativas tienen un mercado? Cuales son y a quienes están dirigidos
14. ¿Qué región del Perú es la que mayor impulsa la siembra de este tipo de cultivo?
15. ¿Cuáles son los retos que presentan este tipo de cultivos?

Tabla P4: Guía de entrevista para el especialista de INIA – Juan Zamudio

- Guía de entrevista para el especialista de INIA – Juan Zamudio**
- Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título “Gobernanza y Gestión Empresarial de los asociados de una cooperativa agraria en el marco de la revalorización de la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio. Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.”.
- Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.
1. ¿Cuál es tu nombre y apellido completo?
 2. ¿Qué cargo ocupas en INIA?
 3. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto?
 4. ¿Cuáles son tus principales funciones?
 5. ¿Ha realizado algún tipo de investigación sobre la papa nativa?
 6. ¿Qué trabajos de innovación han desarrollado con la papa nativa en Huancavelica y Junín?
 7. ¿INIA trabaja con otras instituciones?
 8. ¿Cómo es el actual posicionamiento de las papas nativas peruanas en el mercado y en la investigación?
 9. A lo largo de su carrera y experiencia sobre el tema, ¿qué proyectos o innovaciones han tenido un gran impacto en la producción de las papas nativa?
 10. En cuanto al mejoramiento genético de las papas nativas ¿Que desafíos percibe para poder llevar a cabo sistemas productivos sostenibles en las comunidades que siembran este cultivo?
 11. ¿Qué desafíos a nivel de producción, rendimiento por hectárea y cultivo (semilla, fenotipo y fisiología) enfrentan las papas nativas en el Perú?
 12. ¿Cuáles han sido los desafíos y dificultades en la adopción de las prácticas innovadoras por parte de los agricultores con el cultivo de la papa nativa?
 13. ¿Cuáles han sido las principales ventajas y beneficios de adoptar prácticas innovadoras por parte de los agricultores con el cultivo de la papa nativa en Junín y Huancavelica?
 14. ¿De qué manera INIA incentiva la producción o cosecha de papa nativa?

Tabla P4: Guía de entrevista para el especialista de INIA – Juan Zamudio (continuación)

15. ¿Qué tipo de regulaciones existen la producción de papa nativa?
16. ¿En qué distritos de Junín y Huancavelica se centraron los esfuerzos de innovación con la papa nativa? ¿Por qué? ¿Cómo se ha venido desarrollando en otras regiones?
17. ¿Cómo es la relación en el aprovisionamiento de las semillas de papas nativas con asociaciones, cooperativas y/o empresas privadas. ¿Tienen una relación de proveedor o fomentan la producción de semillas orgánicas? ¿En qué regiones?
18. ¿Qué distritos de Junín y Huancavelica se han visto beneficiadas con los proyectos de innovación de las papas nativas, porque unas más que otras?
19. ¿Qué factores se han tomado en cuenta, previa realización de los proyectos de innovación en ciertos distritos de Huancavelica y Junín? ¿Y en la actualidad como se vienen desarrollando?
20. ¿Qué papel cumple INIA en el proceso de la revalorización de las papas nativas?
21. ¿Tiene conocimiento sobre AGROPIA?
22. ¿Durante el desarrollo de sus proyectos de innovación en el 2008, tuvieron algún rol en la formación de la asociación AGROPIA?

Tabla P5: Guía de entrevista para socia conservacionista de la cooperativa AGROPIA Ltda.

Guía de entrevista para socia conservacionista de la cooperativa AGRARIA – Espirita Guerrero

Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revalora la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda”

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuánto tiempo pertenece a AGROPIA?
4. ¿Cuál es su grado de instrucción?
5. Coméntenos acerca de su labor como conservacionista (Antecedentes e historia)?
6. ¿Cómo es el proceso de la recolección y sembrado de las semillas y papas nativas?
7. ¿Cómo es el proceso de conservación de papas nativas?
8. ¿Qué tipo de técnicas emplean (ancestrales y/o tecnificadas)?
9. ¿Cuántas variedades tiene y cuantos morfotipos?
10. ¿A qué mercados están dirigidos las papas nativas?
11. ¿Quiénes son sus principales compradores?
12. ¿Tiene conocimiento de más conservacionistas?
13. ¿Cómo consiguieron las semillas?
14. ¿Cuántos kilos de papa producen y que variedad posee un mayor rendimiento?
15. ¿Cuál es el precio de compra de la papa nativa?
16. ¿En qué comunidades se producen?
17. ¿Qué problemas ha presentado y dificultades en el sembrado y conservación de papas nativas?
18. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación y apoyo por parte de alguna entidad?
19. ¿Qué ventajas o beneficios le ha traído la conservación de papas nativas?
20. ¿Para usted qué importancia tienen las papas nativas?
21. ¿Cuál es su mayor anhelo?

Tabla P5: Guía de entrevista para socia conservacionista de la cooperativa AGROPIA Ltda. (continuación)

Preguntas relacionadas a AGROPIA Ltda.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Para usted qué importancia tiene AGROPIA? 2. ¿Qué tan conforme esta con la gestión de AGROPIA? 3. ¿Qué beneficios le trae AGROPIA? 4. ¿Qué dificultades ve en AGROPIA?

Figura P6: Guía de entrevista a especialista en el cultivo papa nativa UNALM

Guía de entrevista a especialista en el cultivo de la papa – Rolando Egusquiza
<p>Ing. Egusquiza Bayona Rolando Percy – Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) y Magister Scientiae en Mejoramiento Genético de Plantas con orientación en el cultivo de papa; somos alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y como parte de nuestra investigación - tesis estamos profundizando en el desarrollo de la papa nativa en su producción y transformación hacia la agroindustria y su articulación en las comunidades que producen este cultivo. En ese sentido quisiéramos solicitar su consentimiento para participar en la entrevista planteada. La información recopilada será utilizada sólo para fines académicos y será tratada de manera confidencial, por lo cual le solicitamos su consentimiento para poder ser grabados y tomar unas fotografías al finalizar la sesión.</p>
Comentarios sobre las papas nativas
<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen alrededor de 7400 variedades de papas nativas identificadas en el Perú, de las cuales se producen cerca de 3000 variedades ¿Qué aspectos determinan que algunas variedades sean más producidas y, a su vez, pasar por un proceso de mejoramiento? • ¿Qué innovaciones se han desarrollado para las papas nativas, en su adaptación productiva, conservación y mejoramiento? • Acorde a su experiencia con la investigación sobre papas nativas cultivadas en la región de Huánuco ¿Qué lecciones puede rescatar de esta y que desafíos y oportunidades contempla el cultivo de la papa nativa en otras regiones como Huancavelica? 13:35 • ¿Actualmente, desde su conocimiento, que proyectos de innovación se están llevando a cabo para dar mayor visibilidad y competitividad de la papa nativa /papa? • ¿Cómo es el actual posicionamiento de las papas nativas peruanas en el mercado y en la investigación? • Además de los beneficios nutritivos, ¿qué otros aportes brindan la producción de papas nativas a nivel humano, producción, comercialización y territorial? • A lo largo de su carrera y experiencia sobre el tema, ¿qué proyectos o innovaciones han tenido un gran impacto en la producción las papas nativas? • En cuanto al mejoramiento genético de las papas nativas ¿Que desafíos percibe para poder llevar a cabo sistemas productivos sostenibles en las comunidades que siembran este cultivo? • ¿Qué desafíos a nivel de producción, rendimiento por hectárea y cultivo (semilla, fenotipo y fisiología) enfrentan las papas nativas en el Perú? • ¿Qué investigaciones sobre las papas nativas se vienen desarrollando en los últimos años? • La papa nativa es considerada un patrimonio en nuestra cultura agraria, además de representar una expresión de diversidad ¿Cómo es que inicia este proceso de conservación y revalorización de la papa nativa? • El sistema de productivo de las papas nativas emplea herramientas y técnicas ancestrales, frente a este hecho y teniendo en cuenta la demanda creciente por este tipo de alimentos, ¿El cultivo es apto para su producción a grandes volúmenes?

Figura P6: Guía de entrevista a especialista en el cultivo papa nativa UNALM (continuación)

- Se vienen empleando siembras mezcladas de papa nativa que permiten mitigar su vulnerabilidad frente a enfermedades y plagas ¿Qué otras acciones se vienen desarrollando para asegurar la producción de la papa nativa y un rendimiento por hectárea adecuados?
- ¿Tumbai, Huamantanga, Camotillo a que se debe su posicionamiento?



ANEXO Q: Fotos del primer viaje

Figura Q1: Presentación en la asamblea general



Figura Q2: Focus group con los miembros del consejo de vigilancia



Figura Q3: Focus group con los miembros del comité de administración



Figura Q4: Encuestas realizadas en la asamblea general



Figura Q5: Directivos de AGROPIA



Figura Q6: Planta de AGROPIA



Figura Q7: Jefe de calidad y producción de la planta Gina Alvarado y chips de papas nativas



Figura Q8: Papas nativas de AGROPIA Ltda.



Figura Q9: Oficinas de la planta de AGROPIA Ltda.



Figura Q10: Máquinas procesadoras de chips de papas nativas



Figura Q11: Chips de papas nativas



Figura Q12: Tierras de Cultivo AGROPIA Ltda. (i)



Figura Q13: Tierras de Cultivo de AGROPIA Ltda. (ii)



Figura Q14: Tierras de Cultivo de AGROPIA Ltda. (iii)



Figura Q15: Tierras de Cultivo AGROPIA Ltda. (iv)



Figura Q16: Tierras de Cultivo AGROPIA Ltda. (v)

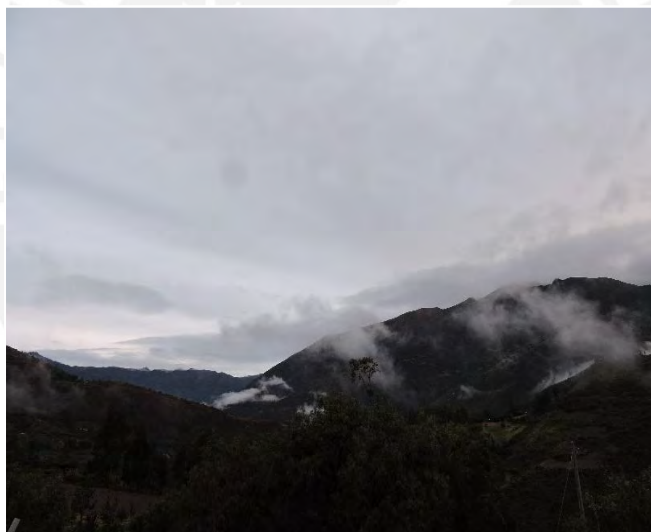


Figura Q17: Tierras de Cultivo AGROPIA Ltda. (vi)



Figura Q18: Tierras de Cultivo AGROPIA Ltda. (vii)



ANEXO R: Fotos del segundo viaje

Figura R1: Reunión con representantes de Well Partner y Ethiquable



Figura R2: Asamblea con representantes de Well Partner y Ethiquable



Figura R3: Presentación de representantes de Well Partner y Ethiquable



Figura R4: Chocolate a base de papa nativa



Figura R5: Visita a San José de Aymará



Figura R6: Centro de asambleas de AGROPIA Ltda. (Auditorio)



ANEXO S: Guía de encuestas para los asociados de AGROPIA Ltda.

Tabla S1: Guía de encuestas para los asociados de AGROPIA Ltda.

Guía de encuestas			
<p>Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la encuesta y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>			
A. Sobre su Perfil			
A.1. Nombre Completo			
A.2. Género			
A.3. Edad:			
A.4. Ocupación principal:			
A.5. Grado de instrucción			
A.6. Ubicación de su parcela (¿A qué comunidad integra?) :			
A.7. ¿Cuántas personas viven en su hogar?			
A.8. ¿Cuántas hectáreas posee?			
A.9. ¿Cuánta producción Ud. provee s AGROPIA?			
A.10. En el último año ¿Cuál ha sido la cantidad (toneladas/kilo) que le ha dado a la cooperativa?			
A.11. ¿Qué otros productos Ud. produce?			
A.12. ¿Hace cuánto tiempo que forma parte de la Cooperativa AGROPIA?			
B. Sobre la Cooperativa			
B.1. ¿Qué producto Ud. comercializa a través de la cooperativa?	Papa nativa	Aguaymanto	Maíz
B.2. ¿Con qué frecuencia le informan a quienes se le vende su producto? (Marcar con una (X))	Siempre / Casi siempre / Pocas veces / Nunca		
B.3. ¿Conoce los objetivos a los que apunta la gerencia de su cooperativa?	Sí*	No	
*Sí respondió Sí, por favor indicar cuales son:			

Tabla S1: Guía de encuestas para los asociados de AGROPIA Ltda. (continuación)

Guía de encuestas				
B.4. ¿Tiene conocimiento de que la cooperativa tiene buenas relaciones con el Municipio o alguna entidad del gobierno?	Sí	No		
B.5. ¿Qué valores caracteriza a AGROPIA? (Marcar con X)				
Solidaridad - Transparencia - Puntualidad - Rentabilidad - Equidad - Respeto - Rentabilidad - Confianza - Justicia - Tolerancia – Honestidad				
B.6. ¿Qué tanto considera que AGROPIA Ltda. ayuda en la venta de su producto?	Siempre / Muchas veces / Casi nunca / Nunca			
B.7. ¿En qué aspectos la asociación mejora la producción y venta de los productos que comercializas?				
Mencionar Si / No				
Reduciendo compras conjuntas				
Asistencia en temas productivos				
Capacitación técnica en campo				
Acceso a mercados				
Menores costos				
¿En qué otros aspectos AGROPIA Ltda. ha contribuido en su desarrollo?				
C. Sobre Gobernanza				
C.1. ¿Con qué frecuencia los asociados participan en las asambleas?	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
C.2. ¿A qué porcentaje de los miembros actuales del consejo de administración y vigilancia Ud. Conoce?	De 12 a 10	De 9 a 6	De 5 a 3	Ninguno
C.3. ¿A qué porcentaje de los agricultores asociados de AGROPIA, Ud. conoce? (Marcar con X)	Al 100 %	Más del 50%	Al 50%	Menos del 50%
C.4. ¿Con qué frecuencia el consejo informa sus decisiones a los asociados?	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
C.5. ¿Con qué frecuencia son convocados Ud. a reuniones al año?	Más de 6 veces al año	3 a 6 veces al año	1 a 2 veces al año	Nunca
*Si respondió Sí, ¿Cómo te informas de las decisiones del consejo de AGROPIA? (Marcar con X)				
Boletín informativo	Comunicación verbal	Asamblea/ reuniones	A través de sus comités base	
C.6. ¿Con qué frecuencia ud. se ha entrevistado con la gerencia?	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
C.7. ¿qué nivel de confianza crees tener con tu gerente? Marca con una (X)	Mucha confianza	Regular confianza	Poca de confianza	Nada de confianza
C.8. ¿Del total de reuniones anuales por parte de la cooperativa, en cuantas participas?	Todas las reuniones	La mayoría de las reuniones	Solo algunas reuniones	Casi ninguna o ninguna
C.9. ¿Qué tan transparente considera que es la gestión de la cooperativa con la información que maneja?	Siempre es transparente	Muy transparente	Pocas veces transparente	No es transparente

Tabla S1: Guía de encuestas para los asociados de AGROPIA Ltda. (continuación)

Guía de encuestas				
C.10. ¿Con qué frecuencia se cumple el reglamento de la cooperativa?	Siempre se cumple	Casi siempre se cumple	Casi nunca	Nunca se cumple
C.11 ¿Cuándo ha habido un requerimiento o reclamo en qué medida se ha sentido escuchado y/o atendido por la cooperativa?	Siempre escuchado	Frecuentemente escuchado	Casi nunca he sido escuchado	Nada escuchado
C.12. ¿Cómo consideras el nivel de negociación de los asociados la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. L.T.D.A.? (precio, pagos, cantidad, producción y calidad)				
	Muy alta	Alta	Baja	Muy baja
D. Sobre Gestión				
D1. ¿Ha percibido beneficios económicos (ganancias) por parte de la cooperativa?	Siempre recibo beneficios	Casi siempre recibo beneficios	Pocas veces recibo beneficios	Nunca recibo beneficios
D2. ¿Qué tan conforme está con lo recibido por la cooperativa?	Muy conforme	Conforme	Poco conforme	No estoy conforme
D.3. ¿En qué medida sienten que sus presidentes de comité base son confiables y obtienen los resultados deseados por Uds.?	Muy confiables y siempre se obtiene resultados	Regularmente confiable y algunos resultados	Poco confiable y tenemos pocos resultados	Nada confiable y no tenemos resultados
En caso el asociado no señala ninguna alternativa, tienen la opción de OTROS	Por favor especificar.			
D.4. ¿Qué tan conforme se siente Ud. como asociado con la gerencia?	Muy conforme	Conforme	Poco conforme	No estoy conforme
D.5. ¿Cómo considera la comunicación que tiene los líderes con los socios?	Excelente comunicación	Buena comunicación	Regularmente buena la comunicación	Débil comunicación
D6. ¿Cómo considera que es el manejo del dinero que ingresa a la Cooperativa?	Excelente	Buena	Regular	Podría mejorar
D.7. ¿Conoce a qué precio se compran los productos que produce la cooperativa?	Lo conoce lo suficiente	Lo conoce parcialmente	Lo conozco muy poco	No lo conozco
D.8. ¿Conoce a qué precio se venden los productos que produce la cooperativa?	Lo conoce lo suficiente	Lo conoce parcialmente	Lo conozco muy poco	No lo conozco
D.9. ¿Con qué frecuencia se cumplen los beneficios ofrecidos por la Cooperativa para sus socios?	Siempre se cumplen	Casi siempre se cumplen	Pocas veces se cumplen	Nunca se cumplen
D.10. ¿Considera que la cooperativa se preocupa por sus necesidades?	Se preocupa lo suficiente	Casi siempre se preocupa	A veces se preocupa	No se preocupa
D.11. ¿Con qué frecuencia participa en actividades de capacitaciones o asesorías técnicas que promueve la cooperativa?	Siempre participa	Muchas veces participa	Solo algunas veces participa	No participa
D.12. ¿Qué otros beneficios Ud. ha recibido de la cooperativa, aparte de ingresos económicos?	Abono	Maquinarias	Herramientas	Otros: Indicar

Tabla S1: Guía de encuestas para los asociados de AGROPIA Ltda. (continuación)

Guía de encuestas
D.13 ¿Qué sugeriría que podría mejorar en AGROPIA?



ANEXO T: Guía del Focus Group del Consejo de Vigilancia de AGROPIA Ltda.

Tabla T1: Guía del Focus Group del Consejo de Vigilancia de AGROPIA Ltda.

Guía del Focus Group-Consejo de vigilancia	
<p>Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título: “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>	
Fecha del focus group	Viernes, 06 de setiembre de 2019
Hora del focus group	10: 00 a.m.
Tema del focus group	
Lugar del focus	Instalaciones de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.
Número de participantes	Seis (06) participantes
Tipo de participantes	Miembros del Consejo de vigilancia
Nombre de moderador	Maggie Alvarado
<p>Preguntas generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y lugar de nacimiento? 2. ¿Cuántos años tiene? 3. ¿Qué puesto ocupa en la organización? 4. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? 5. ¿A qué comunidad pertenece? 6. ¿Ha ocupado otros cargos en el Consejo con anterioridad, o en la Asociación? 7. ¿Cuéntenos acerca de las asambleas, son de todos los socios, de delegados, con qué frecuencia se efectúan? <p>Sobre el nivel de importancia de AGROPIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuán importante es AGROPIA Ltda. para cada uno de ustedes? 2. ¿Cómo es la relación, comunicación e interacción del consejo de administración con el consejo de vigilancia, comités, instancias de la administración, gerencia y las otras agrupaciones dentro de la Cooperativa? 3. ¿Conoce los criterios y cuál es la frecuencia para que se convoque a una Asamblea General? ¿Puede mencionarlos? 	

**Tabla T1: Guía del Focus Group del Consejo de Vigilancia de AGROPIA Ltda.
(continuación)**

Guía del Focus Group-Consejo de vigilancia
Sobre el nivel de importancia de AGROPIA
<p>4. ¿Considera usted que es adecuado el nivel de concordancia entre las políticas de desarrollo implementadas por la cooperativa para el desarrollo de los socios con las necesidades de los mismos? Si/ no ¿Por qué?</p> <hr/> <p>5. ¿Cómo cree que la Cooperativa garantiza la mejora de calidad de vida de los asociados?</p> <p>6. ¿Cómo se comunica la información relacionada con los ingresos, presupuesto, gastos, contabilidad, redistribución y auditoría para los asociados?</p> <p>7. ¿Cómo considera la actual gestión de la Cooperativa? ¿Habría algo en que se debería mejorar?</p> <p>8. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los principales obstáculos y fortalezas de la Gestión de la cooperativa?</p> <p>9. ¿Desde su percepción cuáles son los problemas por los que atraviesa la gestión de la Cooperativa? ¿Cuáles son los más críticos?</p> <p>10. ¿Qué tan importante, considera que son sus funciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Cooperativa?</p> <p>11. ¿Cómo se ven de acá a 5 años como Cooperativa?</p> <p>12. ¿Quiénes participan más en las asambleas? ¿De qué distritos? ¿Qué características tienen los socios que más participación registran (edad, sexo, nivel de educación)?</p> <p>13. ¿Cuál es su principal anhelo como miembro de la cooperativa?</p>
Sobre la gobernanza
<p>1. ¿Sienten que las personas que están en el Gobierno (La gerencia y los presidentes de los comités base), los representan, son confiables, los están orientando bien, o están teniendo resultados con esa gestión?</p> <p>2. ¿Cómo describiría la relación entre su consejo y el de administración? ¿Alguna vez ha existido algún conflicto entre ambos consejos? De responder SI, ¿Cómo fue resuelto?</p> <p>3. ¿Existe dificultad o hay fluidez en la comunicación entre su comité y el de administración? ¿Podría mencionarnos un ejemplo de eso?</p> <p>4. ¿Cree usted que la relación que han venido manejando, es la mejor o podrían mejorar?</p> <p>5. ¿De qué manera el consejo de vigilancia observa o tiene conocimiento sobre las labores de la gerencia?</p> <p>6. ¿Alguna vez la gerencia ha detectado a su Comité algún problema o dificultad? (pedir ejemplo)</p> <p>7. ¿En alguna oportunidad ustedes le han hecho alguna consulta o le han solicitado explicación sobre algún tema a la gerencia? De responder SI ¿Se han sentido conforme con la información que le han dado?</p> <p>8. ¿Considera que la gestión actual del consejo de vigilancia ha sido mejor en este año, respecto a años anteriores? ¿Por qué?</p> <p>9. ¿Creen que la gerencia se ha incomodado en alguna oportunidad, cuando ustedes en algún momento han consultado algo o le ha pedido explicaciones a la Gerencia?</p> <p>10. ¿Alguna vez los asociados le han manifestado su preocupación o malestar? ¿Cómo se ha resuelto?</p>

**Tabla T1: Guía del Focus Group del Consejo de Vigilancia de AGROPIA Ltda.
(continuación)**

Guía del Focus Group-Consejo de vigilancia	
Sobre la gerencia	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué les preocupa de AGROPIA? ¿En qué creen que puede mejorar AGROPIA? 2. ¿Cuáles son las decisiones que Uds. como comité de vigilancia deben ser consultados? ¿Y qué decisiones creen que podría ser tomados por la Gerencia sin necesidad de consultarles a Uds.? 3. ¿Cree usted que las decisiones que ha tomado la Gerencia durante este último son las que ustedes querían? ¿Por qué? 4. Tengo entendido que la gerencia siente que a veces no les dan el espacio suficiente para que las decisiones no sean tomadas ¿Ud. no cree que esa es una decisión que la debe tomar su Comité y no la Gerencia? 5. ¿Cómo ustedes corroboran el precio al que les compra la materia prima (como por ejemplo guía de entrada, producción, desperdicio, cuanto se vendió fuera, facturas)? ¿Usted sabe dónde registran todos esos documentos? 6. ¿Se sienten conformes con el precio al que les compran la materia prima a los asociados? 7. ¿Consideran que los precios han mejoraron o han bajaron respecto a los años anteriores? ¿Qué creen que puede estar pasando? 8. ¿Ustedes venden toda su producción? ¿Alguna vez han sentido que existe algún tipo de preferencia por algún asociado? 9. ¿Alguna vez su producción ha sido rechazada? ¿Por qué cree que fue el rechazo? 10. ¿Qué tipo de reclamos hay han escuchado por parte de los asociados? 	

ANEXO U: Guía del Focus Group para presidentes de los comité base de AGROPIA Ltda.

Tabla U1: Guía del Focus Group para presidentes de los comité base de AGROPIA Ltda.

Guía del Focus group-presidentes de los comité base	
<p>Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>	
Fecha del focus group	Viernes, 06 de setiembre de 2019
Hora del focus group	10: 00 a.m.
Lugar del focus	Instalaciones de la Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda. .
Número de participantes	Tres (03) participantes
Tipo de participantes	Miembros presidente de AGROPIA
Nombre de moderador	Maggie Alvarado
<p>Preguntas generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y lugar de nacimiento? 2. ¿Cuántos años tiene? 3. ¿Qué puesto ocupa en la organización? 4. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? 5. ¿A qué comunidad pertenece? 6. ¿Ha ocupado otros cargos en el Consejo con anterioridad, o en la Asociación? 7. ¿Cuéntenos acerca de las asambleas, son de todos los socios, de delegados, con qué frecuencia se efectúan? <p>A. Sobre la cooperativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué fortalezas ve Ud. en su cooperativa? De las mencionadas cuál consideras que es la más relevante, ¿Por qué? 2. ¿Qué debilidades ve Ud. en su cooperativa? ¿Y de qué manera considera que pueden ser superadas? 3. ¿De qué manera contribuyen con los asociados? 4. ¿Consideran manejar la información suficiente para la toma de decisiones? ¿Cuál fue la decisión más difícil que tomaron y por qué? 5. ¿Qué significa AGROPIA Ltda. para Uds. y creen que significa en general para los asociados? 6. ¿Cuáles son sus expectativas con AGROPIA? 	

Tabla U1: Guía del Focus Group para presidentes de los comité base de AGROPIA Ltda (continuación)

Guía del Focus group-presidentes de los comité base
B. Sobre la Gobernanza
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En alguna oportunidad han escuchado algún reclamo de algún asociado que no se están haciendo ciertas cosas en el consejo y Uds. lo han llevado como tema de debate en el consejo? 2. ¿De qué manera participan en las elecciones? ¿Cómo imparten su opinión? 3. ¿Han tenido casos de incumplimientos graves del reglamento de AGROPIA? ¿De qué tipo? 4. ¿En algún momento se les ha impuesto alguna regla? ¿Cómo fue su experiencia en esa ocasión? 5. ¿En qué medida considera que se le toma en cuenta a la hora de tomar decisiones para la cooperativa? 6. ¿En qué medida considera que los miembros del consejo de administración y vigilancia cumplen de manera adecuada sus funciones? 7. ¿Considera que los asociados se sienten satisfechos con el desempeño de la cooperativa?
C. Gestión
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué medida considera que se cumple el reglamento interno de la organización? ¿No se cumple, se cumple parcialmente, o se cumple estrictamente? 2. ¿De qué manera AGROPIA Ltda. fomenta las actividades conjuntas de los asociados? 3. ¿Considera que existe una buena comunicación entre los distintos organismos dentro de la cooperativa si /no porque débilmente, regularmente, suficientemente? 4. ¿Considera que los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales en su comunidad y en el entorno institucional si / no por qué? 5. ¿Considera que la comunicación entre las partes interesadas es óptima si /no por qué? 6. ¿Considera que los asociados tienen conocimiento de la misión, visión y los valores de la organización si /no por qué? 7. ¿En qué medida se les hace partícipe a los asociados en la planificación de la cooperativa, participan y en la evaluación organizativa? 8. ¿Qué tipo de actividades realiza AGROPIA Ltda. para fomentar la participación de los asociados (actividades sociales, recreativas o culturales)?

ANEXO V: Guía del Focus Group para Consejo de Administración de AGROPIA

Tabla V1: Guía del Focus Group para Consejo de Administración de AGROPIA

Guía del Focus Group-Consejo de Administración	
<p>Buenos días/tardes, nuestros nombres son Maggie Alvarado y Rosita Peña, estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos realizando un proyecto de investigación, el cual lleva como título “Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revalora la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda”</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar, que según lo acordado por las partes interesadas y por política de la Universidad, la información será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines académicos por lo cual pedimos su consentimiento para iniciar la entrevista y de ser el caso poder grabar y/o tomar algunas fotografías.</p>	
Fecha del focus group	Viernes, 06 de setiembre de 2019
Hora del focus group	10: 00 a.m.
Lugar del focus	Auditorio para asambleas de Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.
Número de participantes	Seis (06) participantes
Tipo de participantes	Miembros del comité de Administración
Nombre de moderador	Rosita Peña
<p>Preguntas generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y lugar de nacimiento? 2. ¿Cuántos años tiene? 3. ¿Qué puesto ocupa en la organización? 4. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo? 5. ¿A qué comunidad pertenece? 6. ¿Ha ocupado otros cargos en el Consejo con anterioridad, o en la Asociación? 7. ¿Cuéntenos acerca de las asambleas, son de todos los socios, de delegados, con qué frecuencia se efectúan? 	
<p>Sobre la importancia de AGROPIA Ltda.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuán importante es AGROPIA Ltda. para cada uno de ustedes? 2. ¿Los servicios que les dan a AGROPIA Ltda., sienten que son valorados? ¿De qué manera? 3. ¿Cómo es la relación, comunicación e interacción del consejo de administración con el consejo de vigilancia, comités, instancias de la administración, gerencia y las otras agrupaciones dentro de la Cooperativa? 4. ¿Conoce los criterios y cuál es la frecuencia para que se convoque a una Asamblea General? ¿Puede mencionarlos? 	

Tabla V1: Guía del Focus Group para Consejo de Administración de AGROPIA (continuación)

Guía del Focus Group-Consejo de Administración
5. ¿Considera usted que es adecuado el nivel de concordancia entre las políticas de desarrollo implementadas por la cooperativa para el desarrollo de los socios con las necesidades de los mismos? Si/ no ¿Por qué?
6. ¿Cómo cree que la Cooperativa garantiza la mejora de calidad de vida de los asociados?
7. ¿Cómo se comunica la información relacionada con los ingresos, presupuesto, gastos, contabilidad, redistribución y auditoría para los asociados?
8. ¿Cómo considera la actual gestión de la Cooperativa? ¿Habría algo en que se debería mejorar?
9. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los principales obstáculos y fortalezas de la Gestión de la cooperativa?
10. ¿Desde su percepción cuáles son los problemas por los que atraviesa la gestión de la Cooperativa? ¿Cuáles son los más críticos?
11. ¿Qué tan importante, considera que son sus funciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Cooperativa?
12. ¿Cómo se ven de acá a 5 años como Cooperativa?
13. ¿Quiénes participan más en las asambleas? De qué distritos ¿? Qué características tienen los socios que más participación registran (edad, sexo, nivel de educación) ¿?
14. ¿Cuál es su principal anhelo como miembro de la cooperativa?
Sobre la gobernanza
15. ¿Sienten que las personas que están en el Gobierno (La gerencia y los presidentes de los comités base), los representan, son confiables, los están orientando bien, o están teniendo resultados con esa gestión?
16. ¿Cómo describiría la relación entre su consejo y el de vigilancia? ¿Alguna vez ha existido algún conflicto entre ambos consejos? De responder Sí, ¿Cómo fue resuelto?
17. ¿Existe dificultad o hay fluidez en la comunicación entre su comité y el de vigilancia? ¿Podría mencionarnos un ejemplo de eso?
18. ¿Cree usted que la relación que han venido manejando, es la mejor o podrían mejorar?
19. ¿De qué manera el consejo de administración observa o tiene conocimiento sobre las labores de la gerencia?
20. ¿Alguna vez la gerencia ha detectado a su Comité algún problema o dificultad? (pedir ejemplo)
21. ¿En alguna oportunidad ustedes le han hecho alguna consulta o le han solicitado explicación sobre algún tema a la gerencia? De responder SI ¿Se han sentido conforme con la información que le han dado?
22. ¿Considera que la gestión actual del consejo de administración ha sido mejor en este año, respecto a años anteriores? ¿Por qué?
23. ¿Creen que la gerencia se ha incomodado en alguna oportunidad, cuando ustedes en algún momento han consultado algo o le ha pedido explicaciones a la Gerencia?
24. ¿Alguna vez los asociados le han manifestado su preocupación o malestar? ¿Cómo se ha resuelto?

Tabla V1: Guía del Focus Group para Consejo de Administración de AGROPIA (continuación)

Guía del Focus Group-Consejo de Administración
<p>25. ¿Ustedes han escuchado algún malestar de los asociados que no se ha manifestado, pero que saben que existe? Poner ejemplos (relación con los socios).</p>
<p>26. ¿Creen que los socios están totalmente satisfechos o si tienen algún tipo de preocupación?</p>
<p>Sobre la gestión</p> <p>1. ¿Qué les preocupa de AGROPIA? ¿En qué creen que puede mejorar AGROPIA?</p> <p>2. ¿Cuáles son las decisiones que Uds. como comité de administración deben ser consultados? ¿Y qué decisiones creen que podría ser tomados por la Gerencia sin necesidad de consultarles a Uds.?</p> <p>3. ¿Cree usted que las decisiones que ha tomado la Gerencia durante este último son las que ustedes querían? ¿Por qué?</p> <p>4. Tengo entendido que la gerencia siente que a veces no les dan el espacio suficiente para que las decisiones no sean tomadas ¿Ud. no cree que esa es una decisión que la debe tomar su Comité y no la Gerencia?</p> <p>5. ¿Cómo ustedes corroboran el precio al que les compra la materia prima (cómo por ejemplo guía de entrada, producción, desperdicio, cuanto se vendió fuera, facturas)?</p> <p>6. ¿Usted sabe dónde registran todos esos documentos?</p> <p>7. ¿Se sienten conformes con el precio al que les compran la materia prima a los asociados?</p> <p>8. ¿Consideran que los precios han mejoraron o han bajaron respecto a los años anteriores? ¿Qué creen que puede estar pasando?</p> <p>9. ¿Ustedes venden toda su producción? ¿Alguna vez han sentido que existe algún tipo de preferencia por algún asociado?</p> <p>10. ¿Alguna vez su producción ha sido rechazada? ¿Por qué cree que fue el rechazo?</p> <p>11. ¿Qué tipo de reclamos hay han escuchado por parte de los asociados?</p>