

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



**La asociatividad de pequeños productores como forma de
valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. El caso de la
Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata
Tuti – AGROECOTUTI**

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

MARTINEZ LUDEÑA, Ruth Mabel

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

VILLANUEVA QUICAÑO, Darla Fernanda

Asesoradas por: Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, diciembre de 2020

La tesis

La asociatividad de pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. El caso de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti – AGROECOTUTI

ha sido aprobada por:

Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Asesor Jurado]

Dr. Marta Lucia Tostes Vieira
[Tercer Jurado]

A mi mamá y papá por su esfuerzo, motivación, guía y apoyo incondicional en esta ardua etapa de estudios. A mis abuelos, quienes, desde el cielo, son mi soporte y protección. A mi familia, por todos los consejos y aprendizajes. Al profesor Wiener, por su tiempo y dedicación en la tesis, sobre todo en estas circunstancias muy difíciles. A mis amigas por sus palabras de aliento y risas en cada llamada.

Darla F. Villanueva Quicaño

A mi mamá por su apoyo, motivación, confianza brindada en mí y por esos desayunos preparados en cada una de esas amanecidas. A mi hermana por ser mi ejemplo a seguir y por estar en los momentos más importantes de mi vida. A mis mejores amig@s, por su apoyo y regalarme esos momentos de alegrías en esta etapa universitaria. A los agricultores de Tuti.

Ruth M. Martínez Ludeña



En solidaridad con los trabajadores agrarios...

Este trabajo de investigación se terminó de elaborar mientras la policía reprime y mata a nuestros(as) hermanos(as) agricultores, quienes se encuentran en pie de lucha para defender sus derechos.

Su lucha es nuestra lucha.

Por Jorge Yener Muñoz Jiménez, a quien la policía lo mató mientras defendía sus derechos.

Por los heridos a causa de la represión policial.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Preguntas de investigación.....	6
2.1. Pregunta principal	6
2.2. Preguntas secundarias	6
3. Objetivos de investigación	6
3.1. Objetivo principal.....	6
3.2. Objetivos secundarios	6
4. Hipótesis.....	7
5. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Biocomercio como modelo de negocio	8
1.1. ¿Qué es el biocomercio?	8
1.2. Sistematización del biocomercio.....	12
1.3. Actores involucrados en la cadena de valor	12
2. Asociatividad.....	14
2.1. ¿Qué se entiende por asociatividad?	14
2.2. Motivaciones para la asociación.....	15
2.3. Asociación de productores	17
3. Modelos de negocio	19
3.1. ¿Qué se entiende por modelo de negocio?	19
3.2. Metodologías de modelos de negocio	20
3.3. Enfoques de modelo de negocio.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1. Biocomercio Internacional	25
1.1. Oportunidades y retos del biocomercio.....	25
1.2. Biocomercio Andino	26

2.	Biocomercio en el Perú	27
2.1.	La agricultura en el Perú	27
2.2.	Productos y servicios de la biodiversidad	30
2.3.	Marco Normativo del biocomercio	32
3.	Situación de la quinua	33
3.1.	Mercado de la quinua internacional	33
3.2.	Mercado de la quinua en el Perú	35
3.3.	Biocomercio andino: Cadena de valor de la quinua	36
4.	Descripción del entorno	39
4.1.	Aspectos generales	39
4.2.	Ámbito económico	40
4.3.	Ámbito social-cultural	43
CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO - AGROECOTUTI		45
1.	Descripción general de la Asociación	45
1.1.	Misión	46
1.2.	Visión de la Asociación	46
1.3.	Objetivos	46
2.	Historia	46
3.	Constitución de la organización	47
4.	Análisis comercial	48
4.1.	Cadena productiva de la quinua en AGROECOTUTI	48
4.2.	Comercialización de la quinua	49
5.	Análisis del entorno	49
5.1.	Relación con actores	49
5.2.	Análisis FODA de AGROECOTUTI	50
CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO		51
1.	Alcance y enfoque	51
2.	Estrategia de investigación	51
3.	Selección muestral	52

4.	Técnica de recolección de información.....	53
4.1.	Fuentes primarias	53
4.2.	Fuentes secundarias.....	55
5.	Procedimiento metodológico.....	55
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS.....		57
1.	Análisis del biocomercio.....	57
1.1.	Sobre el término biocomercio	57
1.2.	Diferenciación del biocomercio con otros modelos de negocio.....	61
1.3.	Difusión del biocomercio en el Perú	63
1.4.	Sensibilidad del biocomercio al valor inclusivo.....	66
1.5.	Oportunidades del biocomercio para el Perú.....	68
1.6.	Retos del biocomercio en el Perú.....	70
2.	Análisis sobre la asociatividad de los pequeños productores.....	72
2.1.	Aumento de volumen	72
2.2.	Intermediación.....	74
2.3.	Especialización.....	77
2.4.	Colaboración	81
3.	Análisis del modelo de negocio	83
3.1.	Propuesta de valor	83
3.2.	Actividades claves.....	85
3.3.	Recursos claves	88
3.4.	Segmento de clientes y canales de distribución	91
3.5.	Relación con los clientes	93
3.6.	Socios claves	94
3.7.	Flujo de ingresos	96
3.8.	Estructura de costos.....	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		99
1.	Conclusiones de la investigación	99

2. Recomendaciones de la investigación.....	102
REFERENCIAS.....	104
ANEXO A: Esquema del Biocomercio.....	113
ANEXO B: Principios del Biocomercio	114
ANEXO C: Eslabones de la cadena de valor agroindustrial	115
ANEXO D: Metodología Value Link	116
ANEXO E: Modelo de negocio de Gary Hamel	117
ANEXO F: Modelo de negocio de Boston Consulting Group.....	118
ANEXO G: Modelo de negocio de las cuatro cajas.....	119
ANEXO H: <i>Business Model Canvas</i>	120
ANEXO I: Perú: Top 10 productos de exportación 2017-2018.....	121
ANEXO J: Productos del biocomercio en el Perú	122
ANEXO K: Evolución de las exportaciones de los principales productos de la biodiversidad 2014-2018	123
ANEXO L: Principales mercados de exportación de productos de la biodiversidad 2014-2018	124
ANEXO M: Proyectos que surgieron a raíz del Programa Nacional de Promoción de Biocomercio	125
ANEXO N: Mapa de la provincia de Caylloma y el distrito de Tuti	126
ANEXO Ñ: Programas sociales y cantidad de personas beneficiadas en el distrito de Tuti.....	127
ANEXO O: Organigrama de AGROECOTUTI.....	128
ANEXO P: Cadena productiva de la quinua en AGROECOTUTI.....	129
ANEXO Q: Análisis FODA de AGROECOTUTI.....	130
ANEXO R: Relación de entrevistados	131
ANEXO S: Guías de entrevistas a miembros internos y externos de AGROECOTUTI	134
ANEXO T: Procedimiento metodológico de la investigación según Martínez	169
ANEXO U: Procedimiento metodológico de la investigación.....	170
ANEXO V: Matriz de Consistencia	171

ANEXO W: Matriz de Hallazgos.....	173
ANEXO X: Modelo <i>Canvas</i> AGROECOTUTI.....	236
ANEXO Y: Modelo <i>Canvas</i> biocomercio	237



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Problemas de los pequeños productores	29
Tabla 2: Producción y exportación de quinua en el Perú en el periodo 2013 – 2017	36
Tabla 3: Actores pertenecientes al nivel micro en la cadena de valor de la quinua	37
Tabla 4: Actores pertenecientes al nivel meso en la cadena de valor de la quinua	37
Tabla 5: Arequipa: Valor Agregado Bruto 2018, según actividades económicas	40
Tabla 6: Cantidad de instituciones educativas, profesores y alumnos en el distrito de Tuti - 2019	43
Tabla 7: Variables de estudio: biocomercio, asociatividad y modelo de negocio	54



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variación porcentual del PBI en el sector agrícola del 2005 al 2019	28
Figura 2: Perú: Agroexportaciones totales periodo 2005-2019 (millones USD valor FOB)	29
Figura 3: Principales productos trabajados por las empresas de Biocomercio	31
Figura 4: Principales regiones del país que trabajan Biocomercio de acuerdo con el número de empresas	31
Figura 5: Evolución de las exportaciones de los productos de la biodiversidad durante el periodo 2014-2018 (miles USD valor FOB)	32
Figura 6: Exportaciones de quinua de Perú, Bolivia y EE. UU. en toneladas (2013-2019).....	34
Figura 7: Principales exportadores mundiales de quinua (2019)	34
Figura 8: Precios de exportación FOB de quinua de Perú, Bolivia y EE. UU (2013 – 2019).....	35
Figura 9: Producción de quinua en el Perú 2017.....	35
Figura 10: Principales mercado de quinua en el mundo 2019.....	36
Figura 11: Evolución de la superficie de siembra de los productos agrícolas de Tuti en el periodo 2010-2017	41
Figura 12: Participación de la superficie de siembra de la quinua en la provincia de Caylloma durante el periodo 2016-2017	42
Figura 13: Distribución de la cosecha	45

RESUMEN EJECUTIVO

El biocomercio es un nuevo modelo de negocio, cuya principal finalidad es la revalorización de la biodiversidad nativa, teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. Debido a una mayor demanda del mercado por este tipo de productos, existe una gran oportunidad comercial para los países de la región como Colombia, Ecuador y Perú.

En el caso peruano, el biocomercio es una práctica comercial reciente, que cuenta con una Estrategia Nacional de Biocomercio y su Plan de Acción al 2025, siendo su ente rector el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos y de organismos de cooperación internacional, no se ha logrado su consolidación, puesto que uno de los actores claves de este modelo de negocio, los pequeños productores agrarios, presentan condiciones desfavorables. Dicho actor trabaja directamente con los productos de la biodiversidad nativa; no obstante, poseen poco conocimiento sobre las técnicas de producción adecuadas, presentan escasa provisión de servicios de asistencia técnica, o insuficiente acceso tecnológico para vincularse a mercados nacionales e internacionales. Por tal motivo, la asociatividad de los pequeños productores surge como alternativa para alcanzar los propósitos del biocomercio.

El presente trabajo de investigación se propuso examinar cómo la asociatividad de los pequeños productores pone en valor la biodiversidad a través del biocomercio. Se tomó como referencia un caso particular, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti, Caylloma – Arequipa. Esta organización cuenta con más de 15 años dedicados a la cosecha de productos orgánicos, teniendo como producto principal a la quinua, producto de la biodiversidad.

Con la información obtenida y la opinión experta, se concluyó que la asociatividad para los pequeños productores, en este caso específico, permite poner en valor la biodiversidad bajo el modelo de negocio del biocomercio, a través del acceso a servicios que no son alcanzables de forma individual y los alienta a seguir en la producción orgánica, alineado a los criterios del biocomercio.

Debe resaltarse la persistencia de limitaciones tanto para la asociatividad como el biocomercio en el Perú, para lo cual es necesario, desde un trabajo articulado con distintos sectores públicos, privados y del tercer sector, la difusión y promoción de los productos de la biodiversidad con la finalidad de lograr su reconocimiento tanto nacional e internacionalmente.

Palabras claves: Modelos de negocio, asociatividad, biocomercio, productores, quinua.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo examinar la asociatividad de los pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. En ese sentido, analiza el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos Cruz de Plata Tuti (AGROECOTUTI), ubicada en el distrito de Tuti, Caylloma – Arequipa.

En este estudio de caso, el primer (1°) capítulo se enfoca en el planteamiento del problema. Se presenta el problema de investigación, los objetivos y preguntas que guiaron el desarrollo de la investigación, como también la hipótesis a validar y la justificación. El segundo (2°) capítulo expone el marco teórico utilizado que se estructura en tres partes: biocomercio, asociatividad y modelos de negocio. Asimismo, se evidencia la relación existente entre los tres conceptos.

El tercer (3°) capítulo desarrolla el marco contextual. Se explica la situación del biocomercio a nivel internacional y Andino, sus oportunidades y retos. A continuación, se enfoca en el biocomercio a un nivel nacional; se expone la situación de la agricultura en el Perú, los productos y servicios que forman parte de la biodiversidad peruana, y el marco normativo del biocomercio. También se describe la situación de la quinua a nivel internacional y nacional, y su cadena de valor dentro del biocomercio. En el último punto, se presenta el entorno del sujeto de estudio, el distrito de Tuti, su población y características económicas, y sociales y culturales.

En el cuarto (4°) capítulo, se detalla la información sobre AGROECOTUTI. Se reconstruye su historia y analiza la cadena productiva de la quinua en la asociación y su comercialización. Se efectúa además un análisis FODA de la organización.

El quinto capítulo (5°) precisa el sustento metodológico de la investigación, enfoque, alcance, diseño y correspondientes fuentes primarias y secundarias. Asimismo, se presenta las herramientas utilizadas para recolectar la información y las variables empleadas. Finalmente, se distinguen tres (3) etapas en el proceso de investigación: descriptiva, analítica y propositiva.

El sexto (6°) capítulo presenta los hallazgos de la investigación. Este se basa en la recolección de opiniones de los integrantes de AGROECOTUTI, representantes de asociaciones afines y expertos en el tema, con la intención de validar la hipótesis con la información cualitativa.

Finalmente, y como resultado del análisis de los hallazgos, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones sobre asociatividad de pequeños productores como medio para poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo tiene por fin, introducir al lector en el tema a desarrollar en el trabajo de investigación. Con este propósito se presenta en primer lugar, el problema de investigación, para a continuación, describir el biocomercio como novedoso modelo de negocio y sus implicancias en el Perú. Asimismo, se introduce el tema de la asociatividad como alternativa para fortalecer el biocomercio entre los pequeños productores agrarios a través de la valoración de la biodiversidad. En segundo lugar, se formula la pregunta general de investigación, las preguntas específicas, así como los objetivos. Como tercer punto, se explica la hipótesis de la investigación. Finalmente, se expone la justificación de esta investigación.

1. Problema de investigación

La crisis de la biodiversidad es una de las grandes preocupaciones actuales puesto que compromete la conservación de los activos naturales de cada región, generando la pérdida de valor de dichos recursos. Dicha problemática, en el contexto agrario, se debe a diversos factores tales como la contaminación ambiental, el ingreso de especies invasoras, entre otros; siendo el factor de mayor incidencia, la explotación de recursos naturales correspondiente al abandono de prácticas conservacionistas empleadas tradicionalmente por comunidades rurales e indígenas, responsables primarios del cuidado y conservación de la biodiversidad (Pardo de Santayana, 2014).

El desplazo de estas técnicas tradicionales y, en consecuencia, el uso de procesos industriales ha generado patrones de degradación ambiental y la pobreza de esta población, pues las especies de la biodiversidad están perdiendo su valor natural y, por otro lado, poco a poco está siendo devaluada la importancia del conocimiento tradicional en cuanto a la conservación y protección de la biodiversidad (Pardo de Santayana, 2014).

En el Perú, según el Informe Temático N.º 151 del Congreso de la República (2015), se ha experimentado esta crisis de la biodiversidad, a través de la pérdida de conocimiento tradicional. Se señala el caso de la zona de Andahuaylas, en donde la producción natural de los campesinos de distintas comunidades como el Valle Chicha – Soras, Laraos y Andamarca está siendo desplazada por productos que contienen agro-químicos. Caso similar sucede en la comunidad de Pampachiri, pues se ha perdido variedades de maíz, debido a la “introducción de variedades híbridas”. Por otro lado, un estudio realizado por Ochoa (2000 citado en Theisen 2006), señaló que en el Perú se cultivaba una variedad de papa denominada *Solanum hygrothermicum*; no obstante, desde el 2000 no se pudo encontrar ejemplares de esta especie debido a los problemas sociales de la época y la ruptura de tradiciones agrícolas.

En respuesta a dichos problemas, un novedoso modelo de negocio agrario se ha venido introduciendo al país, el biocomercio, alineado a las recientes tendencias de salud, ambientales, preocupación por lo social de los consumidores y conservación de la riqueza natural (De la Cruz, 2016). Este modelo permite revalorizar productos que pueden obtenerse de la biodiversidad, creando así una oferta de alto valor agregado (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú], 2014a).

El concepto de biocomercio fue acuñado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) en 1996, con el término de *Biotrade*, como parte del marco normativo y de convenios internacionales suscritos en pro de la sostenibilidad económica, social y ambiental. Según las Naciones Unidas (2007), el biocomercio es definido como “aquellas actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa bajo los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (p. 1). Esta iniciativa también se encarga de promover que los diversos países desarrollen prácticas comerciales e inversiones derivadas de la biodiversidad y lograr un desarrollo sostenible. Por otro lado, Fairlie (2013) añade que el biocomercio es una opción integral, pues además de buscar la sostenibilidad económica también se espera alcanzar la sostenibilidad social y ambiental con una distribución justa de beneficios. Es decir, es un modelo que presenta como principal insumo la biodiversidad oriunda de cada región mediante el trabajo con comunidades nativas en la producción de estos, priorizando la disminución del impacto al medio ambiente, así como una retribución apropiada a estos productores (Martínez & Villanueva, 2019).

De la Cruz (2016) menciona que el biocomercio, en el ámbito socioambiental, promoverá en el Perú el desarrollo en las cadenas productivas en las zonas alto andinas y selváticas, y con ello generar valor económico a los actores involucrados.

En el contexto peruano, hay políticas de fomento en el sector agrario y el biocomercio. El Estado, a un nivel macro, está promoviendo ciertas políticas con la finalidad de garantizar que se desarrolle adecuadamente la producción de los alimentos nutraceuticos (superfoods), bajo los lineamientos y principios del biocomercio. Por ejemplo, el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio del MINCETUR promueve la diversidad biológica del país para lo cual se cuenta con la participación de diferentes instituciones tales como los ministerios (MINAM, PRODUCE), instituciones de apoyo y desarrollo, y esquemas asociativos, que trabajan de manera conjunta para la realización de proyectos o programas (Promperú, 2016) (ver Anexo A). Su finalidad general es valorizar la biodiversidad peruana mediante los siguientes componentes: desarrollo de una oferta competitiva, acceso a mercados y fomento de la investigación y conocimientos. Asimismo, este

marco ofrece una promoción comercial, por ejemplo, publicidad y promoción a las diversas empresas, y participación en las más reconocidas ferias agroexportadoras internacionales (Ministerio del Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR], 2019).

Uno de los productos de la biodiversidad es la quinua, producto priorizado en nuestro análisis. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017), el Perú se consolidó en 2016 como primer productor mundial de quinua con 28,171TM lo que representó el 53,3% del volumen total mundial, seguido por Bolivia (44%) y Ecuador (2.7%). De igual forma, el mercado internacional de la quinua se encuentra liderado por Perú como primer exportador siendo Estados Unidos su principal mercado de exportación con una participación del 37% en el 2019, seguido por Canadá (7%), Francia (5%), entre otros (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2020). En cuanto a su cultivo nacional, las principales regiones productoras son Puno, Arequipa, Ayacucho y Apurímac. De acuerdo con el MINAGRI (2017), en el 2016, la producción nacional de quinua ascendió a 77.7 miles de TM, siendo líder el departamento de Puno (45%).

A pesar del gran comercio de este grano andino; el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019b) menciona que aún es un desafío pendiente las desfavorables condiciones de los pequeños productores agrarios, pues no cuentan con procesos eficientes que permitan la promoción y mayor comercialización de los cultivos. De igual forma otra limitante es “el poco conocimiento de las comunidades sobre las verdaderas necesidades técnicas de producción de acuerdo con su realidad” (De la Cruz, 2016, p. 3). Esto significa que los pequeños productores, sin descuidar los conocimientos tradicionales, aún no cuentan con acceso suficiente a tecnología, conocimiento y/o recursos, lo cual afecta sus capacidades para vincularse con los mercados o agregar valor a la cadena del biocomercio (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2017).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s/f), conocida como FAO por sus siglas en inglés, los productores se caracterizan por una escasa provisión de servicios de asistencia lo que dificulta la articulación a los mercados, el posicionamiento de los productos agrícolas o su capacidad de negociación. Según el MINAGRI (s/f), los principales problemas que presentan los pequeños productores agrarios del Perú son acceso al mercado y obtención de mejores precios, falta de asistencia técnica, organización, empleo, sanidad, entre otros. Ello se debe, principalmente, a su bajo nivel educativo, al poco fomento de las tecnologías agrarias y a la pobreza en la que se encuentran, en la mayoría de los casos. En promedio más del 70% de la población dedicada a la actividad agraria solo ha culminado el nivel primario (ENAH0, 2010); en cuanto a las acciones del Estado para el impulso del valor

de la biodiversidad incluyendo su actuación en los productores agrarios, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016) califica que “los esfuerzos desde el Estado para impulsar la ciencia y tecnología en la puesta en valor de la megabiodiversidad han sido reducidos, poco organizados y debidamente planificados” (p. 8). Todo lo anterior genera que el pequeño productor no emprenda un desarrollo empresarial agrario.

Para que ello cambie, es necesario un “trabajo de articulación y fortalecimiento de las cadenas de valor, se requiere un enfoque integral para alcanzar los múltiples objetivos lo que implica la conducción de un proyecto productivo de acuerdo con los criterios del biocomercio” (Vidal, 2015, p. 1). Es así que diversos organismos e instituciones, tanto públicos, privados como del tercer sector, han establecido estrategias cuyas responsabilidades son el fomento, promoción y desarrollo de las organizaciones del sector agrario, especialmente de asociaciones o cooperativas conformadas por pequeños productores (IICA, 2017).

Según Lozano (2010), la asociatividad se entiende como una estrategia de colaboración colectiva la cual es necesaria para la supervivencia de diversos organismos pues genera valor en ellas mediante un mejor desarrollo de sus habilidades y capacidades, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007) adiciona las variables de tiempo, participación de más actores y lazos de confianza. Esto se debe a que no solo la define como un mecanismo de ayuda para hacer frente a los retos de la globalización, sino que se necesita de una acción organizada y un grado de permanencia en el que los actores (empresas, personas u organizaciones) se encuentren realmente involucrados y comprometidos en unir esfuerzos para conseguir los objetivos en común y que los beneficios alcancen al conjunto, pues saben que estos no se podrían lograr si se trabaja individualmente.

Diversos estudios coinciden en los beneficios de la asociatividad para los pequeños productores agrarios. Por ejemplo, Fort y Vargas (2015), en su investigación sobre los efectos de los productores al articularse a los mercados mediante tres estrategias siendo una de ellas la asociatividad, concluyeron que al asociarse los beneficios que obtienen son una mayor orientación hacia el mercado, mejores prácticas agropecuarias, mayor valor de la infraestructura y mejores indicadores de bienestar. De igual forma, el estudio de Glave y Fort (2003) sobre el análisis de los factores que incrementan o reducen la competitividad de los pequeños productores asociados, se concluyó que, para una comercialización de éxito, es indispensable la capacidad de negociación de precios. Respecto a estudios vinculantes sobre asociatividad y biocomercio, es el realizado por Buse, Chong y Vélchez (2017) cuyo objetivo era la elaboración de un plan de desarrollo para un *superfood* con el fin de lograr una articulación con el mercado internacional, a través de tres componentes: biocomercio, comercio justo y asociatividad. Si bien este estudio representa una

aproximación de la relación entre asociatividad y biocomercio, no obstante, no hay estudios que analicen la asociatividad de pequeños productores bajo una aproximación del biocomercio como modelo de negocio. Por tal motivo, la presente tesis se centra en examinar la asociatividad de los pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad teniendo en cuenta el modelo de negocio del biocomercio.

Para dicho análisis, se considera el estudio de caso de una asociación de productores, denominada Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti – AGROECOTUTI, ubicada en el distrito de Tuti en Arequipa. Esta asociación tiene como principal actividad el cultivo y comercialización de productos orgánicos tales como la quinua, papa nativa y habas frescas. Actualmente, ha vencido su certificación orgánica, pero esta se encuentra en proceso de renovación. Por otra parte, la asociación cuenta con el apoyo e involucramiento de organismos tales como la Municipalidad Distrital de Tuti y la ONG Desco Sur, entre otros (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020), con la finalidad de promover los productos de la asociación, brindar asesorías en diversos campos y promocionar una oferta de calidad.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta principal

¿Cómo la asociatividad de los pequeños productores puede poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio?

2.2. Preguntas secundarias

2.2.1. ¿Por qué es importante el biocomercio en el Perú?

2.2.2. ¿Cuáles son las acciones asociativas de los pequeños productores en el biocomercio?

2.2.3. ¿Cómo es el diseño organizacional de AGROECOTUTI?

2.2.4. ¿Cuál es la propuesta de valor del biocomercio para la asociatividad de los pequeños productores?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo principal

Examinar la asociatividad de los pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio.

3.2. Objetivos secundarios

3.2.1. Mostrar la relevancia del biocomercio en el Perú.

3.2.2. *Reconocer las acciones asociativas de los pequeños productores en el biocomercio.*

3.2.3. *Describir cómo es el diseño organizacional de AGROECOTUTI.*

3.2.4. *Identificar la propuesta de valor del biocomercio para la asociatividad de pequeños productores.*

4. Hipótesis

La asociatividad de los pequeños productores permite poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio. Los productores, al estar asociados, acceden de manera conjunta a servicios tales como información, certificaciones, tecnologías, asistencia técnica y financiamiento; agregando valor a la cadena y participando en mercados más exigentes y obtienen mejores precios.

5. Justificación

El presente trabajo de investigación juega un rol importante para las ciencias de la gestión ya que se brinda información teórica y práctica a partir de la revisión a profundidad, de fuentes primarias y secundarias, buscando diferentes enfoques y opiniones para enriquecer los conocimientos e impulsar el interés por estos temas. Este documento permite alcanzar un mejor acercamiento sobre los vínculos entre asociatividad y biocomercio, identificando los roles y las características que corresponden a cada uno de los actores involucrados.

Por otro lado, ilumina una de las nuevas prácticas que se está empleando en el Perú con el biocomercio para la exportación de productos de la naturaleza (De la Cruz, 2016). Debido a ello, este trabajo ayuda a tener un mayor conocimiento sobre este nuevo modelo de negocio considerando sus principios y la naturaleza de su gestión, además de identificar a los actores para su desarrollo. Asimismo, sería útil como referente para que las entidades interesadas en este tema puedan identificar diferentes perspectivas de acción en el contexto del país y participar de esta nueva práctica de exportación.

Por último, este documento puede servir como referencia para futuras investigaciones académicas que pretendan profundizar en el modelo de negocios del biocomercio en el Perú, desde el enfoque de la asociatividad de los custodios de la biodiversidad. Así mismo, brindar información sobre cómo la asociatividad en los pequeños productores permite el fomento del biocomercio en articulación con otros organismos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este segundo capítulo tiene como finalidad presentar los conceptos teóricos necesarios para realizar el análisis crítico en este trabajo de investigación. La información se estructura en tres secciones. En la primera se desarrolla el concepto de biocomercio, su sistematización de acuerdo a las Naciones Unidas y los actores involucrados en sus cadenas de valor. La segunda sección se enfoca en analizar el concepto de asociatividad y exponer las necesidades de los agricultores. Finalmente, la última sección se enfoca en el término modelo de negocio, las metodologías para su estructuración y sus enfoques.

1. Biocomercio como modelo de negocio

1.1. ¿Qué es el biocomercio?

En los últimos años, el binomio negocios y biodiversidad ha alcanzado mayor relevancia debido al impacto y dependencia de las empresas en el ecosistema (Van den Burg & Bogaardt, 2014). La biodiversidad es un sistema que incluye variedades de especies, genes, población, organismos y ecosistemas en los cuales se identifica niveles de organización jerárquica que representan entidades ecológicas medibles (Sans, 2007).

El problema del binomio se debe a que la mayoría de las decisiones privadas no toman en cuenta los efectos colaterales o externalidades en la biodiversidad y en las comunidades que conviven en ella (Goeschl & Swanson, 2002), provocando el agotamiento del capital natural y limitando los beneficios de los actores (Bovarnick, Alpizar & Schnell, 2010). Tal como lo menciona Oliva (2011), si bien se reconoce la importancia de la biodiversidad en el desarrollo de nuevos productos en industrias como la agricultura, medicina, alimentación; muchos de los beneficios no se comparten equitativamente.

Esta disyuntiva genera, por un lado, que el valor de los activos naturales se vea limitado debido a la explotación privada en el corto plazo (Bovarnick et al., 2010), y por otro, la desinformación y poca inclusión de las partes interesadas como las comunidades locales en las disposiciones sobre la utilización de sus recursos.

Entonces se reconoce que “un desafío para alcanzar la sostenibilidad del uso agrícola de la tierra es conciliar la producción agrícola y la biodiversidad de las tierras agrícolas” (Mouysset, Doyen, Pereau & Jiguet, 2015, p. 52). Es decir, continuar con el progreso económico utilizando métodos que no comprometan la tierra o los recursos. Bovarnick et al. (2010) señalan la importancia de un manejo sostenible de los ecosistemas, desde un punto de vista a largo plazo que permitiría la generación de flujos de bienes que apoyan la sostenibilidad del ecosistema. Asimismo, es necesario el establecimiento de estrategias adaptativas para que converjan la

transformación de la biodiversidad, su conservación y uso sostenible (Seely, Zeidler, Henschel & Barnard, 2003).

Por otra parte, Oliva (2011) menciona la “importancia de crear beneficios ecológicos, sociales y económicos a partir de los recursos biológicos, y de compartir estos beneficios de manera justa y equitativa, respaldada en los esfuerzos mundiales para proteger la biodiversidad” (p. 1226). Es así como una de las formas de tratar esta disyuntiva entre negocios y biodiversidad es “aumentar el valor de los activos naturales desde el punto de vista de la empresa” (Bovarnick et al., 2010, p. 48) mediante la creación de nuevos mercados como el biocomercio, bionegocio o mercados verdes (Fairlie, 2013).

En este sentido, el biocomercio representa una oportunidad para el desarrollo empresarial, que involucra la sostenibilidad de las actividades productivas y genera beneficios económicos, ambientales y sociales (Fairlie, 2013). En esa misma línea, Becerra y Ramos (2002), mencionan que “un producto y/o servicio de biocomercio sostenible es aquel que se deriva del aprovechamiento de recursos biológicos que involucran criterios de buen manejo ambiental y social además de distinguirse por su rentabilidad económica y financiera” (p. 3).

Para Fairlie (2013), “el biocomercio prioriza el uso sostenible de los recursos biológicos nativos, el desarrollo de estrategias y actividades productivas que conserven áreas con alto grado de biodiversidad y uso sostenible” (p.13). Agrega que es un instrumento o herramienta para el logro de las consideraciones macro como economía verde, crecimiento verde o bioeconomía, permitiendo la materialización de las acciones. Sus objetivos son el fortalecimiento de la competitividad, facilitar la articulación de actores y conseguir el triple beneficio.

Respecto a la articulación de actores, el autor menciona la importancia de optimizar las cadenas de valor y participación social, a través del apoyo a los recursos humanos y brindar oportunidades para el desarrollo rural. Para ello, es imprescindible establecer incentivos y proporcionar información clara.

Los productos derivados de la biodiversidad presentan una demanda, nacional e internacional creciente, debido al valor agregado que poseen al promover el uso sostenible de los ecosistemas y la responsabilidad con las comunidades (Fairlie, 2013). No obstante, las limitaciones que dificultan este modelo de negocio son la falta de conocimientos e investigaciones sobre ello. Los problemas en las cadenas de abastecimiento, la falta de atractivo económico para participar en el sistema por parte de los productores o empresas, la falta de fomento de esta práctica, ausencia de reglamentaciones adecuadas para su funcionamiento, entre otros. Fairlie (2013), también enfatiza en la participación de otros sectores; en cuanto al sector privado, la inversión en nuevos conocimientos y técnicas, así como mayor financiamiento; en cuanto al sector

público, el desarrollo de políticas de apoyo a los productores rurales teniendo en cuenta la producción sostenible.

De acuerdo con Oliva (2015), el biocomercio se refiere a todas las prácticas que “promueven el crecimiento empresarial sostenible, desarrollo local y conservación de la biodiversidad” (p. 44). Para ello, las empresas deben adoptar medidas que contribuyan a la conservación y reduzcan los impactos negativos, además de generar prácticas de respeto a las comunidades y sus culturas. También señala la importancia de la distribución equitativa para generar incentivos en las comunidades locales sobre el uso sostenible de la biodiversidad y brindarles reconocimiento.

Por otra parte, Primo (2017) menciona que el biocomercio es una oportunidad para la generación de ingresos tomando en cuenta la protección al medio ambiente y aprovechando el capital natural de los ecosistemas. Es así que define biocomercio como “alternativa a través de la cual se trata de impulsar la inversión y el comercio de productos y servicios de la biodiversidad o amigables con ella y promuevan el desarrollo sostenible para contribuir a la conservación del medio ambiente” (p. 108). El autor resalta el compromiso de diversos actores (gobiernos, organizaciones no gubernamentales y empresas) para la consolidación del biocomercio. Por un lado, los gobiernos, a través de los marcos legales, pueden potenciar el biocomercio como estrategia socioeconómica y empresarial. En cuanto al sector privado, representa un negocio rentable y una oportunidad de inversión en negocios de la biodiversidad.

Además, Primo (2017) enfatiza que “estas oportunidades de negocios pueden ser más fructíferas si tienden a ser inclusivas, es decir, que involucren la construcción cooperativa de redes de negocios comunitarios” (p. 123). Por ejemplo, la inclusión de comunidades locales, que conocen más el medio y sus recursos, permite que el biocomercio sea más viable en términos económicos a la vez de promover el desarrollo social de estas comunidades.

A diferencia de otros modelos de negocio como el mercado orgánico y el comercio justo, el biocomercio busca unificar estos sistemas, brindando igual importancia a la obtención de beneficios económicos, sociales y ambientales, y enfatizando en la conservación y correcto aprovechamiento de los recursos de la biodiversidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el biocomercio representa una oportunidad para la capitalización de los mercados verdes y la preservación de la biodiversidad (Ros-Tonen et al., 2008). El ámbito del biocomercio incluye a los denominados *biodiversity-based products or services*, en español, productos o servicios basados en la biodiversidad, los cuales se caracterizan por ser activos claves en los ecosistemas, al mismo tiempo de ser una forma de subsistencia de las poblaciones o comunidades tradicionales (Ros-Tonen et al., 2008). Este tipo de productos o

servicios se encuentran dirigidos a nichos o segmentos específicos de clientes; asimismo, pueden ser ofertados de manera orgánica o transformados, como en la industria agrícola, alimentaria, farmacéutica, cosmética o el ecoturismo. Andrade y Flores (2008), los denominan productos agroecológicos, “son los que provienen de una agricultura que preserva los recursos naturales, no utiliza insumos externos peligrosos y proviene de sistemas de cultivos diversificados que respetan el conocimiento local, [...] fomenta la identidad cultural campesina” (p. 26).

Por otra parte, Kamau y Winter (2009) mencionan que muchos de estos productos basados en la biodiversidad son similares a los productos orgánicos o entraron a mercados similares; no obstante, estos últimos son definidos como productos alimenticios que se obtienen sin la utilización de sustancias químicas, no son genéticamente modificados y poseen reconocimiento por ello (Andrade & Flores, 2008). Otra de las distinciones se basa en la selección y en la dinámica de los ecosistemas, ya que deben generar rendimientos potenciales. Por ejemplo, en el caso del sector agrario, la capacidad productiva debe cuantificarse en las cantidades cosechadas que permitan satisfacer la demanda, mediante el cumplimiento de las tasas de cosechas y asegurando la sostenibilidad de los productos (Kamau & Winter, 2009).

Una característica adicional del biocomercio es su impacto significativo tanto en los ingresos como en la calidad de vida de las comunidades rurales pertenecientes a los ecosistemas. Estas comunidades rurales, en su mayoría conformadas por poblaciones indígenas, se encargan de obtener los productos de la biodiversidad, haciendo uso de sus conocimientos tradicionales y manejando sistemas ecológicos sólidos y apropiados que no comprometan los recursos naturales (Fernández, Aldama & Silva, 2002). Estos recursos representan su sustento tanto alimentario como comercial; no obstante, debido a malas prácticas de explotación por parte de terceros, mucho de los recursos naturales de estas comunidades han sido impactadas negativamente, sea con la pérdida de la biodiversidad, la pérdida del conocimiento tradicional o la cosecha excesiva (Lead, Beattie, Barthlott & Rosenthal, 2005). Asimismo, se evidencia que los métodos agrícolas modernos, en vez de generar mejoras, afectan al medioambiente, pues “la creación de campos más grandes, y un mayor uso del riego, han resultado en la disminución de la biodiversidad y en pérdidas a gran escala” (Lead et al., 2005, p. 292).

Entonces el biocomercio “exige innovación y creatividad, en cuyo centro se encuentra la falta de reconocimiento de la importancia y el valor económico de la biodiversidad, así como la inexistencia de mecanismos para “internalizar” valores [sociales y ambientales] en el sistema de mercado” (Bayon, Lovink & Veening, 2000, p. 2). Es esencial pasar de una gestión unidireccional (beneficios económicos) a una gestión que cumpla con múltiples objetivos tanto en la producción como administración de la tierra (Dominati, Robinson, Marchant, Bristow & Mackay, 2014). Para

ello es esencial cuantificar de manera integral, el valor ecológico de los recursos naturales con el fin de tomar decisiones más estructuradas y que involucren la participación de actores (Dominati et al., 2014).

En línea con ello, Aghelie (2017) menciona que este tipo de negocio significa la generación de valor desde de un punto de vista estratégico, se configura un “nuevo enfoque de gestión de estrategia que aplica diferentes objetivos, normas y conocimientos junto con la novedad para desarrollar un plan más competente y prometedor” (p. 42). Kotler (2011) coincide con ello, por ejemplo, desde el marketing, es preciso reconocer los costes y externalidades en las cuales se opera con el fin de reinventar las prácticas por unas ambientalmente responsable, así como transmitir ello a los consumidores.

1.2. Sistematización del biocomercio

Con el fin de sistematizar la Iniciativa de BioTrade, la Naciones Unidas (2007) planteó tres enfoques del biocomercio: enfoque de cadena de valor, enfoque de gestión adaptativa y enfoque ecosistémico. El primero se refiere a la articulación de los actores que forman parte de la cadena de valor del biocomercio con la finalidad de establecer una repartición justa y equitativa de beneficios entre ellos, así como la implementación de buenas prácticas ambientales, económicas y sociales. La segunda consiste en el establecimiento de actividades que contribuyen a la conservación e identificación de impactos de las prácticas productivas en los ecosistemas. Finalmente, el enfoque ecosistémico exige que se considere de manera explícita, todas las variables ecológicas, sociales y ambientales que se van a examinar en las actividades del biocomercio con el fin de establecer las partes responsables del mismo.

Asimismo, se estructuró un conjunto de principios que, junto a otras prácticas de desarrollo sostenible, deben cumplirse para asegurar el biocomercio (ver Anexo B).

1.3. Actores involucrados en la cadena de valor

Uno de los aspectos claves del biocomercio se refiere a la inclusión de actores que participan en la producción, transformación o comercialización de los recursos de la biodiversidad. Las cadenas de valor permiten la articulación de los actores con el fin de mejorar los conocimientos de producción y acceder a mercados.

En el sentido empresarial, una de las concepciones de cadena de valor es brindada por Porter (1986), quien, desde una perspectiva interna, identifica las principales actividades que agregan elementos diferenciadores para entregar valor a los clientes. Clasifica a las actividades en apoyo y primarias, las cuales tienen relaciones interdepartamentales.

No obstante, desde el punto de vista del biocomercio, se tiene otra aproximación a la cadena de valor. Los autores Muradian, Verschoor, Bolívar y Ochoa (2012) agregan el término “biocomercio incluyente” para referirse a las cadenas de valor que, por un lado, surgen de mercados innovadores que utilizan la biodiversidad local, y, por otro, involucra la participación de una empresa líder y pequeños productores rurales.

Es así como dos enfoques, el económico y cultural, están relacionados y son dependientes. Respecto al económico, se enfatiza en la generación de utilidades y su distribución a lo largo de la cadena, y de innovaciones, en el campo tecnológico y del conocimiento. En cuanto al enfoque cultural, se toma en cuenta la configuración de los actores, sus aspectos culturales y los atributos de los productos (Muradian et al., 2012).

También se constituye como parte de la cadena a aquellos agentes que no se encuentran directamente involucrados en la actividad comercial, como entidades públicas o privadas, para establecer condiciones favorables a la producción y comercialización. Por ello, un enfoque integrador de la cadena de valor, en la cual haya múltiples interacciones entre actores internos y externos, permite que las dinámicas comerciales y socioculturales generen procesos innovadores para impulsar el desarrollo rural.

Los actores que intervienen en la cadena de valor agrícola pueden constituirse de la siguiente manera (Anexo C): eslabón de producción primaria, encargados del cultivo y cosecha de las materias primas agrícolas; transformación agroindustrial, encargados del procesamiento de las materias primas para el consumo final; comercialización de productos, incluye las funciones de embalaje, transporte, almacenamiento y venta; finalmente, consumo, de los productos en fresco o transformados (Orjuela, Castañeda & Calderón, 2008). Se agrega componentes externos como actividades de apoyo y estratégicas que contribuyen al desarrollo de la cadena.

Cada uno de estos eslabones genera valor propio y contribuye al valor global. La importancia de las cadenas de valor radica en la articulación de los eslabones y las relaciones de interdependencia entre ellos y los diferentes agentes de apoyo (Orjuela et al., 2008).

Otra aproximación para representar la cadena de valor es conocida como *Value Link*, en la cual existen tres (3) niveles de intervención: micro, meso y macro (Cooperación Alemana, 2011) (ver Anexo D).

En el nivel micro están los *operadores de la cadena de valor*, todas las personas dueñas de los productos hasta los que se encargan de la transformación y comercialización. En el nivel meso se encuentra los *servicios de apoyo* cuyas funciones o acciones benefician a las personas y empresas del nivel micro. Se encargan de estructurar productos o servicios con la finalidad de

asegurar que los miembros del nivel micro cuenten con capacidades suficientes para impulsar la cadena. Entre estos servicios se incluye capacitaciones, asistencia técnica, crédito, entre otros. Además, su naturaleza puede ser pública, privada o social. Por su origen, esta propuesta resalta la presencia de los organismos de cooperación en el acompañamiento y asistencia técnica a los actores del nivel micro. Por último, el nivel macro está conformado por *instituciones de regulación* las cuales se encargan de asegurar condiciones normativas para que la operatividad de la cadena se logre sin dificultades. Se considera a las entidades públicas que gozan de la facultad reguladora en sectores claves como salud, agricultura, recaudación, entre otros.

Para la presente investigación se entenderá al biocomercio como un modelo de oportunidad empresarial que pone en valor la diversidad natural de las diversas regiones. Esta busca un triple impacto; económico, puesto se genera retribuciones por las transacciones comerciales realizadas; social, puesto que busca el aumento de beneficios de las comunidades/productores los que ofrecen su trabajo para la transformación de la biodiversidad; y, ambiental, si bien se da el aprovechamiento del capital natural, se realiza considerando prácticas sostenibles que no comprometan las generaciones futuras ni lo mismos recursos naturales. De igual manera, se toma en cuenta el punto de vista estratégico, pues el biocomercio significa un cambio en la operación del negocio, sea reinventando o generando estrategias de intervención.

2. Asociatividad

2.1. ¿Qué se entiende por asociatividad?

Según Rosales (1997), la asociatividad es una estrategia que utilizan las organizaciones, mediante la unión de recursos y capacidades, para ser más competitivas en el mercado global. Asimismo, menciona que cuando se habla de asociatividad es importante que se manejen objetivos comunes entre las organizaciones involucradas ya que, si no fuera así, no se podría hablar de asociatividad propiamente.

En segundo lugar, Liendo y Martínez (2001) proponen una definición parecida a Rosales, pues también la identifica como un mecanismo para poder enfrentar las dificultades que se presentan a lo largo del proceso de globalización. Sin embargo, estos mencionan que la cooperación se realiza mediante pequeñas y medianas empresas.

Lozano (2010) la define como una estrategia de colaboración colectiva la cual es necesaria para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas pues generar valor en ellas mediante un mejor desarrollo de sus habilidades y capacidades, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado.

Adicionalmente, es importante mencionar que existen dos elementos importantes que caracterizan la asociatividad (Liendo & Martínez, 2001): independencia entre actores, pues, aunque se trabaje en conjunto con objetivos comunes, existe una independencia jurídica entre los actores involucrados; y, autonomía entre actores, la dirección y gestión de cada una de las organizaciones sigue siendo propia de ellas.

2.2. Motivaciones para la asociación

Como motivación se presenta tres principales razones sobre la importancia para los pequeños productores, del mercado y su acceso (Penrose-Buckley, 2007):

- Reducción de la pobreza: La mayoría de los pequeños productores venden parte de su producción en el mercado debido a que representa una fuente de ingresos para ellos. Por ende, existe la necesidad de ayudar a estos a que puedan acceder al mercado obteniendo los mejores precios para sus productos y, de esta manera, reducir la pobreza mediante el aumento de sus ingresos familiares
- Poder e independencia: La importancia de que los productores accedan al mercado con un buen precio de sus productos permite que aumenten sus ingresos, generando mayor empoderamiento en ellos y que puedan utilizar sus propios medios para salir de la pobreza, dejando como una segunda opción, la ayuda externa que puedan recibir. Esto se lleva a cabo mediante la agrupación de los actores involucrados, aumentando su poder en el mercado, pero sin perder independencia jurídica.
- Crecimiento económico en favor de los pobres: Si un grupo de pequeños agricultores se beneficia accediendo al mercado con un precio adecuado en sus productos, sus ingresos van a aumentar, permitiéndoles tener un mayor poder adquisitivo respecto a la demanda en el trabajo, los alimentos y servicios de consumo, entre otros. Esto fomentaría el crecimiento económico rural de la zona.

A pesar de que el mercado ofrece estos beneficios a los pequeños productores, resulta difícil alcanzarlos debido a las características propias del mercado, pues “en el mundo real los mercados carecen de los medios de intercambio eficientes y eficaces de los que hablan los libros de economía” (Penrose-Buckley, 2007, p.23). Si se enfocan desde las economías rurales, se podrá identificar que los mercados son débiles y su porcentaje de fracaso es elevado debido al alto coste y riesgos de participar en él, por lo que los pequeños productores identifican como mejor estrategia no intervenir en el mercado (Martínez & Villanueva, 2019).

En relación con ello, Penrose-Buckley (2007) mencionan los principales retos que limitan la oportunidad de participar en el mercado y que para efectos del trabajo se ha dividido en cuatro aspectos:

- **Financiamiento:** No poseen el capital y activos necesarios para que puedan competir de forma equitativa y equilibrada en los mercados regidos por el comprador. También los afecta los costos más elevados por el tamaño reducido de sus negocios (aprovechan las economías de escala propias de su actividad).
- **Poder de negociación:** Existe un débil poder de negociación por parte de estos agricultores tanto en mercados locales e internacionales, los cuales están controlados por compradores.
- **Ausencia del sector público:** Existe una ineficiencia en las políticas locales, nacionales e internacionales, como también en las prácticas gubernamentales, enfocadas a los mercados de los que depende su medio de vida. Es decir, un real apoyo para la creación de políticas que permitan la participación de estos agricultores en el mercado (barreras de ingreso altas), lo cual limita su competitividad.
- **Falta de conocimientos:** De los servicios o bienes necesarios para poder aumentar y mejorar su productividad y calidad en el proceso de producción a lo largo de la cadena de valor (uso de la tierra, en técnicas de cultivo, manejo y control de plagas, entre otras). Pero también la falta de información sobre los requerimientos necesarios para competir en los mercados.

Para poder superar los retos expuestos, los pequeños productores necesitarán desarrollar su capacidad de competir en el mercado, acceder a recursos externos de financiamiento y aumentar su poder de negociación (Martínez & Villanueva, 2019). Sin embargo, esto resulta difícil si deciden actuar solos. Debido a ello, es que nace la necesidad de que estos pequeños productores se junten y formen organizaciones, pues estas les permiten mejorar su participación en los mercados de las siguientes maneras (Penrose-Buckley, 2007):

- **Aumento del volumen:** Las organizaciones cumplen el rol de aglutinar las actividades económicas de los pequeños agricultores individuales. Esto conlleva a que aumente el volumen de su oferta permitiendo reducir costos, tener un mejor control de la calidad, cantidad y las necesidades de los compradores; con mayor volumen y mejor calidad, su poder de negociación también aumenta y puedan competir con los grandes productores.
- **Intermediación:** Las organizaciones de productores son el intermediario entre los pequeños productores y los compradores o proveedores. Esto facilita la creación de

acuerdos de negocios, pues resulta mucho más sencillo tratar con un representante de una organización que llegar a un acuerdo con muchos pequeños agricultores individuales. Además, permite reducir los costos de transacción. Cabe resaltar que debe existir una correcta gestión ya que si no funciona adecuadamente en vez de reducir los costos aumentarían.

- **Especialización:** Las organizaciones de productores permiten que los pequeños productores utilicen su trabajo de manera más eficaz mediante la especialización ya que ponen en común sus recursos para luego dividir el trabajo en diferentes áreas. Así mismo, esto ayuda a desarrollar conocimientos necesarios para sus áreas haciéndolos más competitivos en el mercado.
- **Colaboración:** Debido a la naturaleza del proceso, se tiene la necesidad de trabajar en conjunto; esto permite desarrollar y fomentar la solidaridad y confianza entre los mismos pequeños productores, permitiéndoles ser más competitivos y enfrentar los retos que le plantea el mercado actual, como también aumentar su influencia en las políticas y prácticas locales.

2.3. Asociación de productores

Se entiende el modelo asociativo como uno de los “mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes, originados fundamentalmente, por falta de escala” (Briceño & Mas Gaslac, 2017, p. 3). Este tipo de organizaciones tiene los siguientes cuatro (4) objetivos: mejorar la gestión de los recursos naturales y sus bienes; brindar mayor acceso a los servicios, créditos y mercados, debido a que ejercen mayor influencia por su rol representativo; participar en la toma de decisión relacionados a la distribución de bienes y políticas que afectan el proceso de producción de sus productos; y, tener un mayor acceso a los recursos naturales para desarrollar su producción, como es tierra, agua, entre otros.

De igual forma, se agrupan en cuatro (4) las funciones que brinda la asociatividad en los productores: promoción o política; economía y técnica; desarrollo local; y desarrollo agrícola. Con relación a la primera, debido a que estas organizaciones cumplen un rol representativo, es importante que se conozca cuáles son los intereses que tienen sus miembros y articularlos (Martínez & Villanueva, 2020). Con base en estos intereses y motivaciones es que se negocia con el sector público o con el sector privado, para obtener los beneficios buscados.

Como segunda función son los servicios a sus miembros. Entre ellos se pueden encontrar y compartir información relevante para poder competir en el mercado de modo adecuado. Por

ejemplo, información de cuáles son las condiciones, características y la calidad que el mercado demanda de los diversos productos. Esto también se relaciona con mejorar las técnicas que aplican los pequeños productores sus cultivos de modo de obtener mayores rendimientos (Martínez & Villanueva, 2020).

La tercera función que ejercen estas organizaciones es la del desarrollo agrícola. “Si estas tienen una alta representación a nivel nacional, pueden influir en la creación y adaptación de políticas que ayuden al desarrollo sectorial disminuyendo las barreras de entrada que puedan existir para los productores” (Martínez & Villanueva, 2020, p. 26). Como última función importante es permitir el desarrollo local incidiendo en la calidad de vida del poblado en que se actúa, pues “al tener una mayor participación en el mercado, y obtener más ingresos, aumentará el poder adquisitivo, la demanda de trabajo, insumos, entre otros” (Martínez & Villanueva, 2020, p.27).

Estas funciones permiten que los agricultores que participen de estas organizaciones gocen de ciertas ventajas en comparación con los pequeños agricultores que trabajan por sí solos (Briceño, 2011), las siete (7) principales y más relevantes son las siguientes: acceso al crédito; economías de escala en la adquisición de materia prima, maquinarias y servicios productivos (mecanización, transporte, almacenamiento y comercialización); implementación de nuevas tecnologías; acceso al mercado mediante la negociación con la agroindustria y el comercio; nuevas maneras de gestión para la mejora de servicios públicos; acceso a mercados especiales como el comercio justo, agricultura orgánica y buenas prácticas agronómicas; y, capacitación en diversas áreas que sean necesarias para un adecuado desarrollo.

Respecto a las formas de asociación de los pequeños agricultores, Romero (2009) las divide en tres tipos. En primer lugar, la empresa social (sociedad civil o simple) que son “sociedades agrarias especiales que tratan de responder a las diversas alternativas de aportes, representación, responsabilidad, destino de bienes, etcétera, con que actualmente se plantean las vinculaciones societarias en la economía agraria” (Romero, 2009, p. 43). Es decir, su objetivo se ve limitado única y exclusivamente al ejercicio de las actividades agrarias (Martínez & Villanueva, 2020). Sus socios, tienen que ser productores o propietarios rurales. En segundo lugar, las estructuras asociativas integradas que a diferencia de las sociedades civiles se caracterizan por reunir colaboración entre empresas. Sus socios son empresarios que buscan facilitar o desarrollar ciertas etapas de su actividad empresarial. Este es el caso de los consorcios.

Por último, en el tercer tipo se encuentran las asociaciones caracterizadas por estar conformadas con productores agrarios de un sector en particular. Se organizan para poder participar en el mercado mediante el cumplimiento de normas vigentes de la producción y

comercialización, como también la búsqueda de oportunidades para que formen parte de programas que impulsen su competitividad en el mercado (Martínez & Villanueva, 2020). Con relación a la producción, se busca respetar los criterios de calidad y cantidad en atención a la demanda del mercado. Así mismo, dentro de las asociaciones se pueden dividir en tres subniveles, en los que se encuentran diferentes actores (Martínez & Villanueva, 2020):

- Asociación de productores: Estos están conformados solo por productores u organizaciones de productores agrarios que buscan responder correctamente a las exigencias del mercado.
- Los contratos agroindustriales: En este nivel, se encuentran relacionados dos actores; el empresario agrario y una empresa comercial que busca la integración de actividades o ventas de productos, teniendo como elementos la cantidad, calidad precios fijados, condiciones, entre otros.
- Los acuerdos interprofesionales: Estos son realizados por las asociaciones de productores agrarios y las empresas de transformación y comercialización, las que se encargan de la producción y venta de los productos agrarios.

Para efectos de la investigación, se entenderá la asociatividad como un modelo de gestión basado en la cooperación entre dos o más individuos que deciden unirse de forma voluntaria compartiendo sus conocimientos y trabajando en forma conjunta, impulsando la confianza entre ellos, con la finalidad de que puedan tener mejores oportunidades en el ámbito económico (inserción en nuevos mercados); político (mayor presencia y representatividad con actores del sector público, privado y financiero); y social (impulsar mayores conocimientos e innovación).

3. Modelos de negocio

3.1. ¿Qué se entiende por modelo de negocio?

El concepto de modelo de negocio ha sido desarrollado desde diferentes perspectivas teniendo en cuenta el contexto o las tendencias del entorno.

Una de las definiciones es propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), quienes mencionan que el modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Para ello, es necesario que sea entendible, preciso y relevante. Es así que especifican nueve (9) áreas claves las cuales son: segmentación de clientes, proposición de valor, canales, relaciones con los clientes, flujo de ingresos, recursos, actividades y socios claves, y estructura de costos.

Otra definición es la brindada por Magretta (2002) quien menciona que son las historias que explican cómo una empresa entrega valor. Se basa en las preguntas propuestas por Peter

Drucker: ¿quién es el consumidor? y ¿qué valora el cliente? Según Zott, Amit y Massa (2011), el modelo de negocio representa el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de oportunidades comerciales. Estas transacciones son productos, información, recursos y capacidades que se intercambia para crear valor. El gobierno hace referencia a los actores que controlan estos flujos de información, recursos, entre otros.

De acuerdo con Demil y Lecocq (2009), “un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos” (p.88). Los autores resaltan la importancia de los cambios emergentes y sus efectos en los componentes del modelo de negocio.

Para Johnson, Christensen y Kagermann (2008), el modelo de negocio consiste en una hoja de ruta para las empresas que direcciona sus resultados. En este sentido, los autores evidenciaron que existen dos (2) problemas al momento de abordar el crecimiento de un modelo de negocio; el primero se refiere a la escasez de estudios formales sobre modelos de negocios; y, el segundo se refiere a que pocas compañías entienden la importancia de configurar un modelo. Frente a ello, hay tres (3) pasos esenciales para saber si una empresa debería alterar el modelo de negocio: primero determinar que hace que el modelo sea actualmente exitoso; segundo, estar atentos a las señales de cambio; y, tercero, decidir si se merece realizar la reinvención del modelo.

Entonces, para la presente investigación se entenderá modelo de negocio como la forma en que una organización genera y entrega valor a un determinado grupo objetivo y como destina a ese fin las capacidades apropiadas.

3.2. Metodologías de modelos de negocio

3.2.1. Modelo de negocio de Gary Hamel

Hamel (2002) propone un modelo de negocio basado en la innovación. Esta puede ser de dos (2) tipos: la innovación radical, genera un cambio en las expectativas del cliente y la redefinición de la ventaja competitiva a nivel de producto o servicio; y la innovación extensiva, en la cual cada componente del modelo de negocio puede generar innovación capaz de romper las reglas. De esta forma, el objetivo de la innovación en el negocio es concebir variedades estratégicas en un contexto competitivo, y, por ende, cambiar la concepción de valor de los clientes. El modelo propuesto por Hamel (2002) consta de cuatro (4) componentes principales: interfaz de cliente, estrategia central, recursos estratégicos, y red de valor (ver Anexo E).

Hamel (2002) resalta que una vez definido claramente estos componentes, los clientes valorarán la variedad de la innovación que proponen las empresas. Esta innovación del modelo de negocio no consiste en enfrentarse a los competidores, más bien en evitarlos. En este sentido,

el pensamiento del autor se basa en lo siguiente “lo que no es diferente, no es estratégico” (Hamel, 2002, p. 72), es decir, la variedad de la innovación no solo se limita a ciertas áreas de negocio, sino a todos los componentes del modelo.

3.2.2. Modelo de negocio de Boston Consulting Group

De acuerdo Lindgardt, Reeves, Stalk y Deimler (2009) el *business model innovation* presenta dos elementos fundamentales: la proposición de valor y la operatividad del modelo (ver Anexo F).

Por un lado, la proposición de valor abarca la pregunta *¿qué estamos ofreciendo y a quién?* Para ello, es necesaria la definición de tres (3) dimensiones: segmento objetivo, quiénes son los clientes y qué necesidades se busca atender; oferta de productos y servicios, qué se ofrece a los clientes para satisfacer esas necesidades; finalmente, el modelo de ingresos, es decir, de qué forma retribuyen los clientes el valor entregado. El otro elemento es el modelo operativo que refiere a la forma en que se entrega valor a los clientes, para lo cual es necesario examinar tres (3) áreas importantes: la cadena de valor, para definir las responsabilidades de cada actor; el modelo de costos; y la organización, es decir, como se motiva a las personas para sostener y mejorar la competitividad de la empresa.

El *business model innovation* es utilizado específicamente en contextos de inestabilidad, pues permite a las empresas una forma de alejarse de la competencia, abordar interrupciones o cambios regulatorios o tecnológicos y aprovechar oportunidades, sea ampliando el modelo de negocio con los clientes actuales, extrayendo el valor de la marca extendiendo el modelo de negocio, o golpeando intensamente la competencia. Según Lindgardt et al. (2009), el *business model innovation* permite no solo la defensa del negocio o de los competidores, sino explorar nuevas vías de crecimiento. En este sentido, no se concentra en la innovación de productos o procesos, sino que involucra un tratamiento más profundo que, al mismo tiempo, ofrece rendimientos superiores.

3.2.3. El modelo de las cuatro cajas

Este modelo fue desarrollado por Johnson et al. (2008) y consta de cuatro (4) elementos interdependientes: la fórmula de valor al cliente, la fórmula de ganancia, los recursos claves y los procesos claves (ver Anexo G).

El primero se refiere a la propuesta de valor al cliente, es decir, encontrar soluciones disruptivas para satisfacer las necesidades de los clientes. El otro elemento es la fórmula de obtener beneficios que considera la forma en que la organización crea valor para sí y a la vez, proporciona valor para los clientes. El tercer elemento son los recursos claves, que incluyen

personas, tecnología, productos, equipamiento, canales y la marca, necesarias para entregar la proposición de valor al consumidor. Es indispensable reconocer cuáles son los elementos relevantes en la creación de valor, ya que permiten generar una diferenciación de los productos o servicios que se ofrecen. Finalmente, los procesos claves permiten a la organización operar y entregar valor. Incluye las diversas áreas funcionales e incluso variables implícitas como reglas o normas.

Para ello, existen tres (3) formas de redefinir el modelo de negocio: rompiendo las reglas, es decir, determinar formas innovadoras de hacer las actividades o dirigir su actividad en el contexto, teniendo en cuenta la propuesta de valor al cliente y la fórmula de ganancias; identificando nuevas competencias, respecto a los recursos y procesos claves necesarios para emprender el nuevo modelo de negocio; y, finalmente, la paciencia, la reestructuración de un nuevo modelo de negocio es un proceso sujeto a ajustes culminando con su crecimiento y funcionamiento en el mercado.

Johnson et al. (2008), agregan que la reinención del modelo de negocio debe darse cuando sea nuevo para la empresa, y, principalmente, para la industria o el mercado. Es decir, cuando los cambios del modelo sean exponenciales e incluso modifiquen el comportamiento de la industria, pues así se justificaría el esfuerzo de realizar el cambio.

3.2.4. *Business Model Canvas*

Modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) compuesto por nueve (9) bloques que abarca las cuatro (4) áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Asimismo, mencionan que “el modelo de negocio es como un plan para una estrategia para ser implementado a través de estructuras organizacionales, procesos y sistemas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15). Las nueve (9) áreas claves son las siguientes: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, actividades claves, socios claves y estructura de costos (ver Anexo H).

Los autores resaltan que el *business model canvas* se construye a partir de la perspectiva del cliente, puesto que, es la base de las elecciones de la propuesta de valor, la distribución, las relaciones con el cliente y los flujos de ingresos. A diferencia del modelo tradicional centrado en los requerimientos de la organización; el diseño del *business model canvas* se centra en el cliente. Para ello, se requiere la comprensión de su comportamiento, sus rutinas, preocupaciones y aspiraciones

Es preciso destacar que para la definición del modelo de negocio es fundamental obtener información del contexto en el cual se desarrolla, ya que permite una toma de decisiones más

efectiva. Para comprenderlo, se agrega la utilización de técnicas como el análisis del macro y micro entorno, la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y el análisis de los grupos de intereses.

3.3. Enfoques de modelo de negocio

La redefinición de los modelos de negocios se debe a los cambios en el entorno, modificando la percepción de los consumidores sobre el valor. Anteriormente, la mirada tradicional de valor y de los negocios se concebía únicamente en términos económicos, primando la estructura de costos, y dejando de lado los requerimientos de los consumidores y el entorno en el cual se desenvuelven. Tal como lo menciona Porter y Kramer (2011), el capitalismo es un modelo que, si bien permite satisfacer las necesidades, mejorar la eficiencia y eficacia, crear trabajo y riqueza; las organizaciones no han logrado desarrollarlo plenamente, concibiendo una mirada estrecha y limitada. En consecuencia, el capitalismo se redefine, pues “las necesidades de la sociedad, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas” (Porter & Kramer, 2011, p. 5).

Es así como se introduce el concepto de valor compartido en los modelos de negocio. Este se refiere a crear una conexión entre el progreso económico y social (Porter & Kramer, 2011). En una visión antigua, las empresas colaboraban con la sociedad generando utilidades. Sin embargo, los resultados de ello fueron la competencia de precios, poca innovación, ralentización del crecimiento y ninguna clara ventaja competitiva. De tal forma, que la competitividad de las empresas se volvió desfavorable y los problemas sociales se trataban de manera periférica. Frente a ello, el valor compartido permite que, a través de políticas y prácticas operativas, las empresas mejoren su competitividad, al mismo tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales en el entorno que operan (Porter & Kramer, 2011).

Los nuevos modelos tienen una mirada sistémica en el tratamiento de los problemas, pues toman en cuenta variables tanto económicas, sociales como ambientales para generar beneficios de mayor magnitud. Asimismo, los consumidores demandan más información acerca de las diferentes operaciones que realizan las empresas para asegurarse que son amigables con el medio en el que se desarrollan.

Uno de ellos es el comercio justo el cual es una relación comercial que busca una redistribución equitativa para los productores, es decir, pagarles precios más alto por los mismos productos; así como garantizar sus derechos (Porter & Kramer, 2011). Se basa en principios de diálogo, transparencia y respeto (Socías & Doblás, 2005). De acuerdo a Van der Hof (2016 citado en Coscione 2018), el comercio justo es económico en cuanto define el concepto de valor y la redistribución de los benéficos; es social, puesto que fomenta la transmisión y protección de las

tradiciones culturales; es legal, ya que protege tanto los derechos individuales y colectivos de los productores; es político, pues promueve el comercio internacional respetando los requisitos y estándares solicitados; es religioso, ya que conserva un ethos social; y, es estético, pues redefine la conexión entre productores y consumidores.

Otra forma son los modelos de negocios que se inscriben en la corriente de la economía circular. Esta última surge como un enfoque novedoso para la generación de una transacción sostenible. Su objetivo es generar y mantener valor de manera sostenible. De acuerdo con Stahel (2013), la economía circular se basa en tres aspectos claves: la reutilización y reventa de bienes; actividades de extensión de la vida del producto; y el reciclaje de moléculas. Una forma de expresión de esta vertiente es la ecoinnovación, la cual añade “valor ecológico y social a la propuesta de valor y cambia las prácticas del productor y del consumidor” (Vence & Pereira, 2019). Esto configura tanto las cadenas de valor como las de suministro hacia opciones más verdes.

Otra perspectiva es el modelo del Triple Bottom Line que mide el comportamiento tanto social, económico y medioambiental de la empresa con el objetivo de minimizar impactos no deseados, y, por ende, generar valor. Una de las posibilidades que considera este modelo es la medición cuantitativa de los impactos de las organizaciones desde los tres puntos de vista. Asimismo, considera todos los posibles grupos de interés y sus posibles acciones (García, 2015).

Para efectos de la investigación, se considera al modelo Canvas como herramienta apropiada para analizar el modelo de negocio del biocomercio, puesto que incluye elementos necesarios para evaluar el caso de AGROECOTUTI y así lograr la definición de la propuesta de valor.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo describe el marco contextual del biocomercio en América Latina y el Perú y del sujeto de estudio. En la primera sección, se describe las oportunidades y retos del biocomercio, así como la experiencia del biocomercio en la región teniendo en cuenta el proyecto Biocomercio Andino y sus resultados. En la segunda sección se trata el contexto agrario en el Perú, mostrando las principales cifras económicas del sector; se describe el biocomercio en el Perú, resaltando los proyectos relevantes. En la tercera parte, se presenta el biocomercio de la quinua, correspondiente al caso de estudio de esta investigación. Por último, se describe el entorno en el cuál ejerce sus actividades la organización elegida.

1. Biocomercio Internacional

1.1. Oportunidades y retos del biocomercio

La promoción del biocomercio se debe, en su mayoría, a la movilización de tendencias mundiales enfocadas a una mayor preocupación por el medio ambiente. Rigby y Vishwanath (2006), se refieren a la extinción de la estandarización, es decir, los empresarios están experimentando una nueva forma de atender a sus clientes a través de la adaptación de sus productos a las nuevas necesidades, así como las estrategias de marketing o promoción con la finalidad de lograr una posición ventajosa.

Una de las tendencias es el aumento de los consumidores verdes. Según Hamann (2013), este tipo de consumidor se caracteriza por tener una actitud ecológica por preservar el entorno natural interviniendo en sus valores, así como su relación con el exterior. De acuerdo con ello, se puede diferenciar en tres (3) tipos de consumidores verdes: los que poseen una conciencia ecológica, referida a los conocimientos ecológicos que reciben y recuerdan; los consumidores que poseen una ecopostura, quienes presentan mayor afectación hacia los productos ecológicos; y, los consumidores que practican la ecoactividad, tienden a actuar ecológicamente.

Esto también se evidencia en el reporte de Euromonitor International (2020) respecto a las tendencias globales de los consumidores. Una de ellas es la mayor valoración por lo reutilizable y conveniente, es decir, la preferencia de los consumidores por productos ecológicos alternativos y sostenibles, pues alrededor del 60% de los consumidores está preocupado por el cambio climático y el 54% piensa que, a través de compras verdes, puede contribuir al medio ambiente.

Ello, junto a la transición de la forma tradicional de hacer negocios, mencionado en el capítulo anterior, permite que los consumidores exijan una revolución verde en las empresas y una mayor conciencia de sus impactos tanto en la salud como en los ecosistemas (Euromonitor,

2020). Es así que se resalta una mayor preferencia de los productos orgánicos, los cuales ayudan a mejorar la biodiversidad y sostenibilidad de las comunidades rurales, pues tan solo en el año 2016 alcanzaron un valor FOB de USD 307,4 millones (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019).

No obstante, según CEPLAN en cuanto a tendencias ambientales, menciona la pérdida de la biodiversidad, debido a actividades de deforestación por el aumento de las parcelas agrícolas, además de sequías y quemas agropecuarias. Por ejemplo, “en 2016, los países del bioma andino-amazónico experimentaron una de las sequías más severas de los últimos diez años, lo que trajo como consecuencia el incremento de incendios forestales, como los registrados en Chile y Perú inicios de 2017 y finales de 2016, respectivamente” (CEPLAN, 2019, p. 118). Esta situación ha impulsado mayor reconocimiento y cuidado a la naturaleza con el fin de preservar su sostenibilidad, así como la adopción de mejores prácticas agropecuarias.

1.2. Biocomercio Andino

El biocomercio en Latinoamérica surge como tendencia reciente en cuanto al tema de biodiversidad. De acuerdo con la Corporación Andina de Fomento (2014), “el 75% de los hogares dependen directamente de la biodiversidad para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, se calcula que cada año se pierde un millón de hectáreas en suelos con gran concentración de biodiversidad” (p. 15).

La pérdida de capital natural y económico dificulta la sostenibilidad de la actividad agrícola. Asimismo, debido a las necesidades de los consumidores por productos amigables y el surgimiento de bionegocios como alternativa de negocio para la conservación de la biodiversidad; se han desarrollado nuevas formas productivas orientadas a cumplir con criterios de sostenibilidad económica, social y financiera.

Desde el año 2010 hasta el año 2014, se estableció el proyecto “Facilitación de financiamiento para negocios de biodiversidad y apoyo al desarrollo de actividades del mercado en la región Andina” conocido como Biocomercio Andino, que busca contribuir a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad de la región. Los países que lo conformaban eran Colombia, Ecuador y Perú. (Promperú, 2014b).

El proyecto incluía la participación de varios actores, entre ellos el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Fondo para Medio Ambiente Mundial (GEF), el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); y, los Ministerios de Ambiente de Colombia, Ecuador y Perú.

El objetivo general del proyecto Biocomercio Andino era el siguiente:

Apoyar a empresas y organizaciones de productores de los países participantes para que puedan superar las barreras que les impide desarrollar un modelo de gestión basado en el Biocomercio, y para que al mismo tiempo logren fortalecer el comercio con recursos biológicos, a nivel local, nacional y regional (Promperú, 2014b, p. 25).

Se estructuró en seis componentes: fortalecimiento de políticas, acceso a mercados, creación de competencias, información sobre productos y mercados, apalancamiento de recursos financieros para iniciativas de biocomercio y proyectos piloto para negocios de la biodiversidad.

Desde su implementación, el proyecto habría logrado importantes avances, siendo Colombia uno de los países principales en la región que ha conseguido un manejo más integrado y sostenible de los productos de la biodiversidad. Por ejemplo, en dicho país, se logró la construcción de la cadena de valor del camu camu que involucró investigación científica, transferencia de tecnologías y aprovechamiento de recursos biológicos (CAF, 2014), aumentando la producción a 10 toneladas en el 2014; la generación de 34 planes de mercado para productores; financiamiento de pruebas de productos innovadores a 17 empresas, y el establecimiento de 437 hectáreas en áreas de conservación y manejo de biodiversidad conforme a los principios del biocomercio.

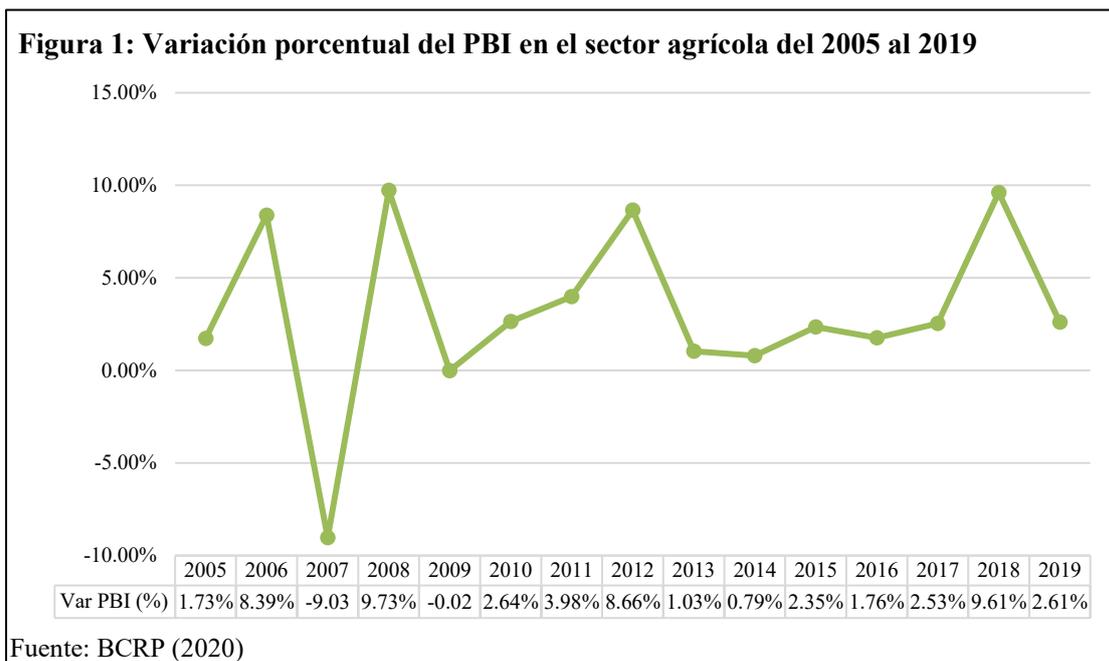
En el caso del Perú, se priorizó las cadenas de valor de la quinua, ecoturismo/servicios, cacao nativo, castaña y sacha inchi; se estimó que 10,794 peruanos fueron beneficiados y se generaron ventas de productos biodiversos superiores a USD 78 millones (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2014). En cuanto al componente de acceso al mercado, se enfatizó que las empresas, cooperativas y asociaciones participantes obtuvieran certificaciones orgánicas y de comercio justo. De 65 empresas, 18 lograron certificación orgánica y fairtrade, y 14 de calidad. Asimismo, otorgó asistencia técnica en el desarrollo de productos y comercialización, logrando que 24 productos o servicios como Muccha Chocolates de Candela, mantequilla de castaña de Shiwi, Quinoa Power de Dinamika Business y el jardín botánico para manejo de especies de flora nativa. En servicios financieros se elaboró un software para identificar fuentes de financiamiento para proyectos piloto. Otras herramientas de apoyo incluyeron acuerdos o contratos, mapas de zonificación, análisis financieros, código de ética, estrategias de marketing y planes de bionegocios (Promperú, 2014b).

2. Biocomercio en el Perú

2.1. La agricultura en el Perú

El Perú es caracterizado como uno de los países más ricos en biodiversidad en América Latina. La multiplicidad de microclimas y suelos accidentados que presenta el país permite diferentes condiciones adecuadas para el cultivo de especies nativas como introducidas.

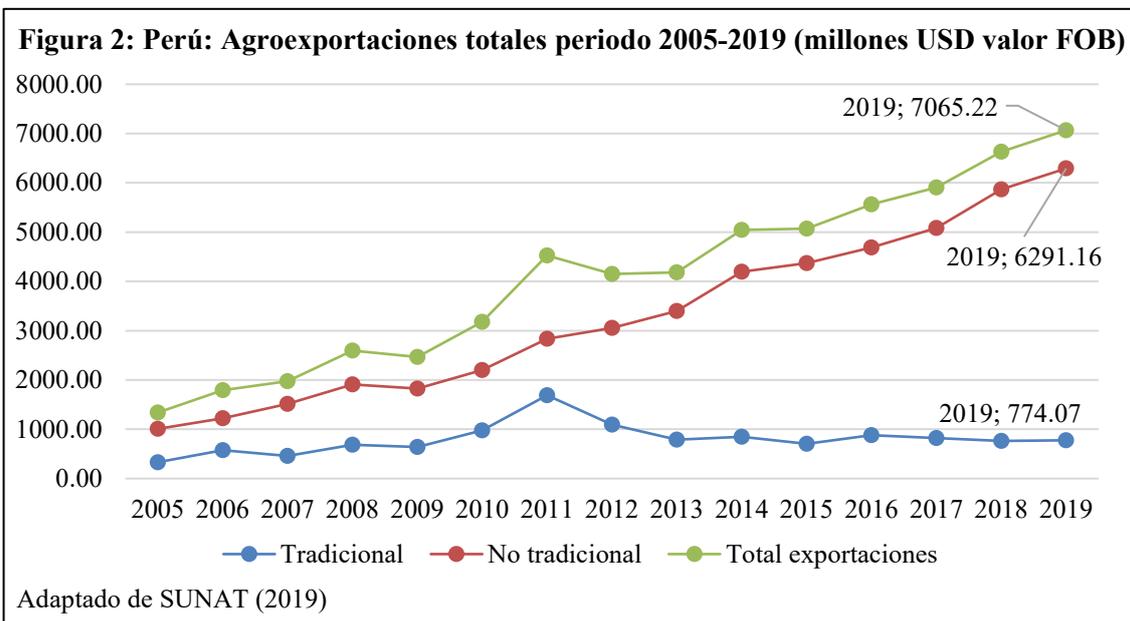
El PBI del sector agrícola en el Perú, ha ido en aumento. Si bien en el año 2007, como se muestra en la Figura 1, bajó, a partir del año 2010 ha tenido todos los años tasas positivas de crecimiento. En el año 2008, se registró el mayor crecimiento como recuperación del año precedente (9,73%) y en el 2018 tuvo un nuevo episodio de notable crecimiento (9.61%).



En el caso de las agroexportaciones, en los últimos años (desde el 2005 al 2019) se ha visto un crecimiento para el país. Con relación a ello, se ha evidenciado un mayor crecimiento continuo de las exportaciones no tradicionales, en comparación de las tradicionales que presentaron un pequeño descenso (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2019) (ver Figura 2). Los productos con mayor exportación en el periodo 2017 y 2018 fueron las uvas, las paltas, el café verde en grano, los arándanos y los espárragos (ver Anexo I).

Para sostener el crecimiento e incluir a los pequeños productores que son la mayoría, se promovieron diversos proyectos. Se han aprobado diversas políticas públicas que buscan generar una mayor competitividad para las familias agricultoras como, por ejemplo, el Decenio de la Agricultura Familiar (2019 – 2028), con intervención del MINAGRI, Naciones Unidas, FAO; y la Convención Nacional del Agro Peruano (CONVEAGRO), foro en el cual se analiza y comparte experiencias sobre el agro peruano interviniendo actores de diversos sectores. Ambas tienen la finalidad de otorgar mayor relevancia al rol de las familias agricultoras para el crecimiento de la

producción agropecuaria. También desde el sector público, se aumentó el presupuesto del sector para que pueda cubrir las necesidades de los productores y potencializar sus capacidades.



En segundo lugar, se han venido ejecutando programas para que las asociaciones de pequeños productores alcancen una competitividad acorde al mercado; es el caso del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI); proyecto de Cooperación UE – Perú enfocada en la asistencia técnica al comercio; la Estrategia Nacional de Biocomercio y su plan de acción 2025; el Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS); los CITE Agroindustrial; los proyectos del Instituto Nacional de Innovación Agraria (PNIA); las alianzas estratégicas con la FAO, entre otras instituciones. Son nueve (9) los problemas de los pequeños productores identificados por el MINAGRI (s/f) (ver Tabla 1):

Tabla 1: Problemas de los pequeños productores

Problema	Concepto
Conservación del medio ambiente, erosión y salinización	Si bien el Perú está considerado como uno de los doce países más megadiversos, agrupando el 70% de diversidad biológica conocida, esta se encuentra amenazada por las malas prácticas de los productores y empresas en el manejo de recursos. En ciertas zonas del país continua la deforestación, pérdida de tierras agrícolas, degradación de ecosistemas, toxicidad de la vegetación, entre otros.
Minifundio	El minifundio es la “división de la propiedad rural en fincas muy pequeñas” (Real Academia Española [RAE], 2019). La agricultura peruana se caracteriza por la extrema atomización de la propiedad lo que afecta la eficiencia productiva, generando que los costos de transporte se eleven, pues a una mayor dispersión de parcelas, mayor tiempo invertido en la recolección de la cosecha.

Tabla 1: Problemas de los pequeños productores (continuación)

Problema	Concepto
Precios y Mercado	La actividad agrícola se caracteriza por presentar desorden en toda la cadena de valor, y el Perú no es ajeno a esta situación. Esto se debe a que no existe una adecuada gestión entre las etapas de producción, postcosecha y mercadeo. También, hay una ausencia de comunicación entre los actores involucrados en la cadena de valor y la interacción entre los niveles de este (meso y macro). Esta situación genera elevados costos, disminuyendo su rentabilidad y competitividad para el mercado
Asistencia Técnica	Las actividades de los agricultores son diversas, pues para el proceso de plantación no solo se necesita tener las herramientas necesarias, sino analizar la situación de la tierra en la que se cosechará, entre otras tareas. Sin embargo, los productores no poseen los conocimientos y herramientas necesarias para aprovechar el cultivo. Es por ello, que uno de los mayores desafíos es atender sus necesidades mediante innovación tecnológica y gestión empresarial.
Crédito agrario	El crédito, para el sector agrario, representa uno de los cuellos de botella más preocupantes. Según el MINAGRI (s/f), la banca comercial tiene limitadas colocaciones incluso en el sector más desarrollado de la agricultura. Los créditos son a corto plazo lo que dificulta la capitalización, asimismo el costo del crédito es superior en comparación a otras actividades económicas debido al mayor riesgo que existe.
Organizaciones	Debido a la complejidad del sector agrario, se necesita el fortalecimiento de las organizaciones de productores, como también de otras. Se requiere impulsar y mejorar la capacidad organizativa y de cooperación en las cadenas de producción
Seguridad alimentaria	Uno de los pilares de la agricultura es proveer productos de calidad y en cantidad. Hay una mayor preocupación, por parte de los consumidores, sobre la trazabilidad de los productos, exigiendo que los productores agrarios cuenten con certificaciones y estándares de calidad adecuados que respalden prácticas adecuadas y saludables de producción.
Empleo	A pesar de que la agricultura abarca más del 60% de la población económicamente activa del área rural, es uno de los sectores con menos productividad de mano de obra. La principal causa sería el bajo nivel educativo de la fuerza laboral.
Sanidad	Resulta necesario incrementar la vigilancia e inspecciones fitosanitarias y sanitarias para garantizar la inocuidad de los productos o alimentos. Por ejemplo, promover y exigir las certificaciones de sanidad e inocuidad a las empresas y/o asociaciones comercializadoras sea al mercado nacional como internacional.

Fuente: MINAGRI (s/f)

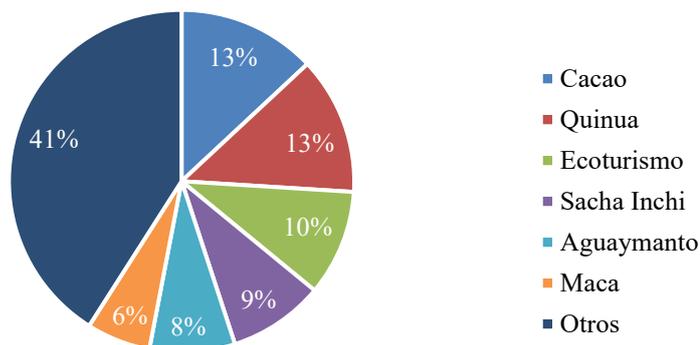
2.2. Productos y servicios de la biodiversidad

El Perú, al tener como ventaja competitiva su mega diversidad, resulta sumamente importante el fomento e impulso del cuidado de la biodiversidad de estas especies para su sostenibilidad en el tiempo (Martínez & Villanueva, 2019). Respecto a los productos que se han convertido en los más importantes dentro del biocomercio, se puede encontrar al cacao, quinua, sachá inchi. También se encuentra en progreso el aguaymanto y la maca, creando una nueva ventana de oportunidad para su exportación (ver Figura 3). A su vez, los departamentos que más están trabajando con el biocomercio son Cusco, San Martín y Madre de Dios; mientras que los

departamentos de Piura, Cajamarca y Junín son un gran potencial para un mayor desarrollo de este (ver Figura 4).

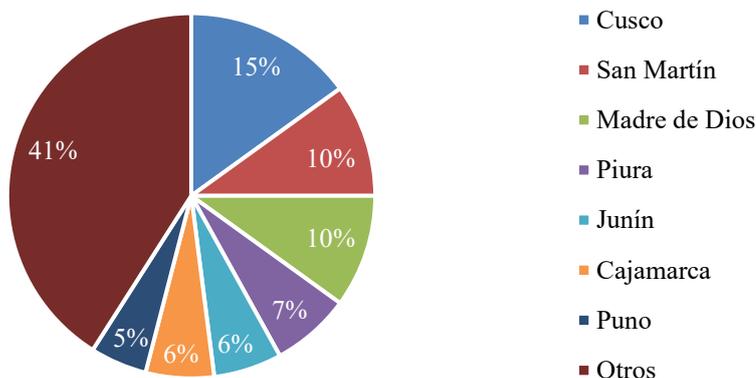
Promperú (2014a), sintetiza un listado de los productos de la biodiversidad en cada departamento del Perú (ver Anexo J). Además, resalta los siguientes sectores productivos con potencial de biocomercio: agricultura orgánica, pesca sostenible marina y continental, acuicultura sostenible marina y continental, forestal, fitoquímico y farmacéutico, productos alimenticios, zootecnia y cría, flores y follajes, y ecoturismo.

Figura 3: Principales productos trabajados por las empresas de Biocomercio



Fuente: MINAM (2015)

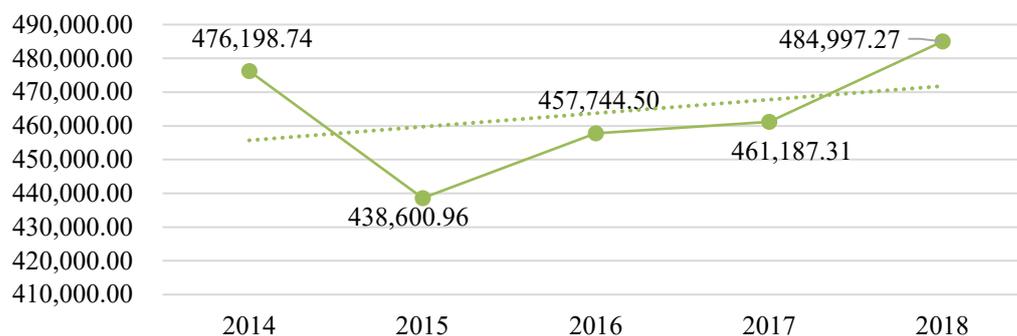
Figura 4: Principales regiones del país que trabajan Biocomercio de acuerdo con el número de empresas



Fuente: MINAM (2015)

Respecto a las exportaciones de la biodiversidad, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del portal SIICEX (2019) resalta una tendencia de crecimiento de dichas exportaciones, logrando en el 2018 un incremento del 1.8% en comparación al año anterior (ver Figura 5).

Figura 5: Evolución de las exportaciones de los productos de la biodiversidad durante el periodo 2014-2018 (miles USD valor FOB)



Adpatado de SIICEX (2019)

Asimismo, menciona que hay 43 productos de la biodiversidad que conforman la canasta de exportación nacional. Dentro de los principales productos se encuentra: quinua, cochinilla, nueces del Brasil, tara, maracuyá y achiote (ver Anexo K); y los principales destinos de exportación son Estados Unidos (20.3%), Corea del Sur (14.5%), y Países Bajos (9.7%) (ver Anexo L).

Por su parte el MINAM (2020), ha elaborado una plataforma digital denominada Eco & Bio Negocios con la finalidad de dar a conocer la oferta de bienes y servicios de negocios sostenibles que ponen en valor la biodiversidad. Entre las categorías que incluye se encuentran eficiencia de recursos, aquellos negocios que en base a procesos de innovación agregan valor a productos; alimentación, negocios que venden productos para el consumo directo desarrollados por actividades agrarias sostenibles; moda sostenible y accesorios, negocios que producen y venden prendas teniendo en cuenta el impacto ambiental y social del ciclo de vida; ecoturismo, negocio que desarrolla actividades de recreación y turismo apoyando la conservación y generando beneficios para las comunidades locales; y, cosmética y bienestar, que incluye negocios cuyos productos derivan de la flora, a través de procesos de extracción que no comprometan la especie y su hábitat.

2.3. Marco Normativo del biocomercio

Actualmente, el país cuenta con normas que buscan preservar y conservar la sostenibilidad de la biodiversidad mediante la creación e impulso de proyectos, como es el caso de la Ley de Biodiversidad y su reglamento (Ley 26839 y DS 068-2001-PCM). Asimismo, la Estrategia Nacional de Diversidad Biológica (DS 102-2001-PCM) y la Estrategia Regional sobre Diversidad Biológica de la Comunidad Andina (Decisión 523) plantean a profundidad los lineamientos y pautas que se debería seguir para la preservación de la biodiversidad. En el año

2016, a través del Decreto Supremo N° 008-2016-MINCETUR se aprobó la Estrategia Nacional de Biocomercio y su Plan de Acción al 2025, cuyo objetivo general es “consolidar la institucionalidad, el marco legal y los mecanismos necesarios para promover e implementar el biocomercio en el Perú” (p. 1).

Debido a este marco normativo nacional, resulta propicio la implementación del biocomercio que busca el cuidado y preservación de la diversidad. Este se implementa en el 2004 mediante el Programa Nacional de Promoción del Biocomercio (PNPB) (ver Anexo M); para lo cual se necesitó la intervención de diversos actores y sectores. Para su implementación, se constituyó la Comisión Nacional para la Promoción del Biocomercio – Perú, adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), creada como soporte político y de dirección. La comisión es de carácter multisectorial y está conformada por el MINCETUR, el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), diversas universidades y entidades del sector privado como la Asociación de Exportadores (ADEX) y el Instituto Peruano de Productos Naturales (IPPN), entre otros (Biocomercio Andino, 2013).

La creación de redes de apoyo en este tipo de programas es de suma importancia para lograr resultados positivos. Para ello, los tres (3) principales actores que permiten una articulación de las actividades del biocomercio, así como generar políticas consensuadas son el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del diagnóstico y difusión del biocomercio; el Ministerio del Ambiente, a través del diseño y planteamiento de estrategias y directrices de los planes de actividades; y, finalmente, Promperú mediante la ejecución de las actividades y apoyo a las organizaciones interesadas en el biocomercio (DS 008-2016-MINCETUR).

3. Situación de la quinua

3.1. Mercado de la quinua internacional

La quinua es un producto que puede encontrarse de forma nativa, principalmente, en todos los países de la región andina, desde los Andes meridionales de Argentina y Chile, pasando por Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. El desarrollo de este grano andino en el mercado internacional ha ido tomando mayor reconocimiento como un alimento de gran importancia a nivel económico, social y ambiental, brindando nuevas oportunidades para su inversión. Este crecimiento, que se ha presentado en los últimos años, se ve relacionado con el aumento de las áreas de cosechas, llegando a expandirse a otros continentes y cultivándose en varios países de Europa y Asia (FAO, 2011).

Tanta fue la relevancia de este grano que el 2013 fue declarado como “Año Internacional de la Quinua” (Resolución N° A/RES/66/221) con la finalidad de crear atención mundial para la contribución del grano a la biodiversidad e identificarlo como un gran potencial para la erradicación de la desnutrición y pobreza, enmarcado a contribuir en el logro del Primer Objetivo de Desarrollo del Milenio: Erradicar la pobreza extrema y el hambre (FAO, 2013b). En dicho año, los principales países exportadores fueron Bolivia, Perú y Estados Unidos con 34 746, 18 674 y 5 429 toneladas de quinua, respectivamente. Sin embargo, para el 2014, Perú llegó a exportar aproximadamente 7 mil toneladas más que Bolivia, convirtiéndose desde ahí en el primer exportador mundial de quinua (ver Figura 6). Asimismo, para el año 2019, el valor mundial total exportado en quinua fue de 334,052 miles de dólares americanos en el que Perú representó el 40.25% del total, siendo estos 134, 460 miles de dólares americanos; en segundo lugar, Bolivia con el 30.53% (101997 miles de dólares americanos); y, en tercer lugar, Países Bajos con el 5.17% (17 280 miles de dólares americanos) (ver Figura 7).

Figura 6: Exportaciones de quinua de Perú, Bolivia y EE. UU. en toneladas (2013-2019)

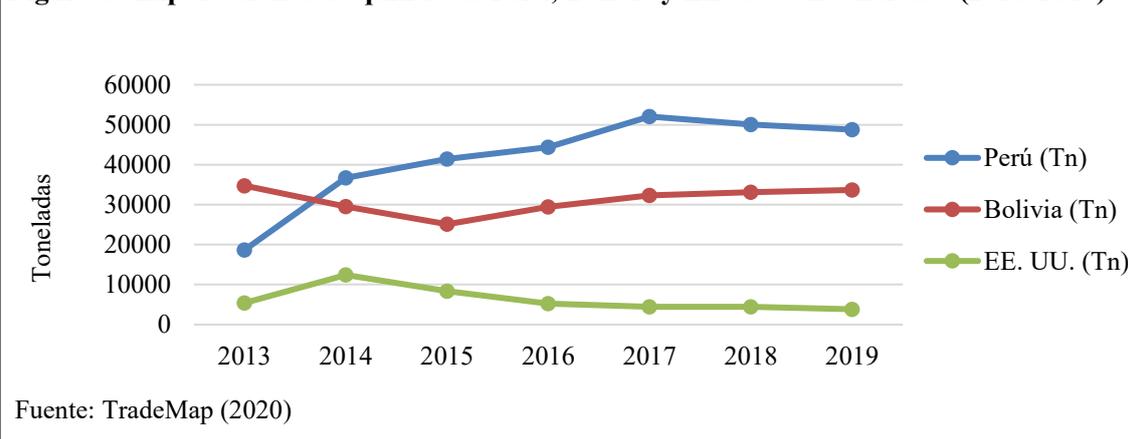
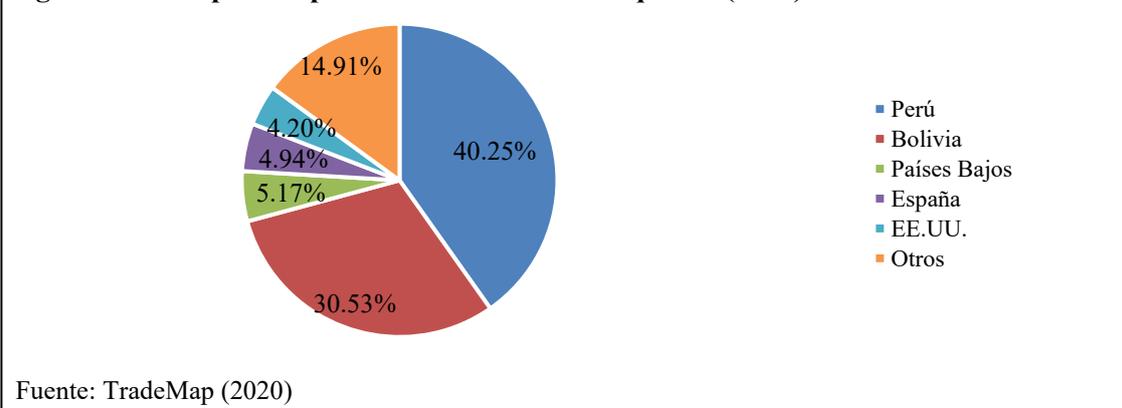
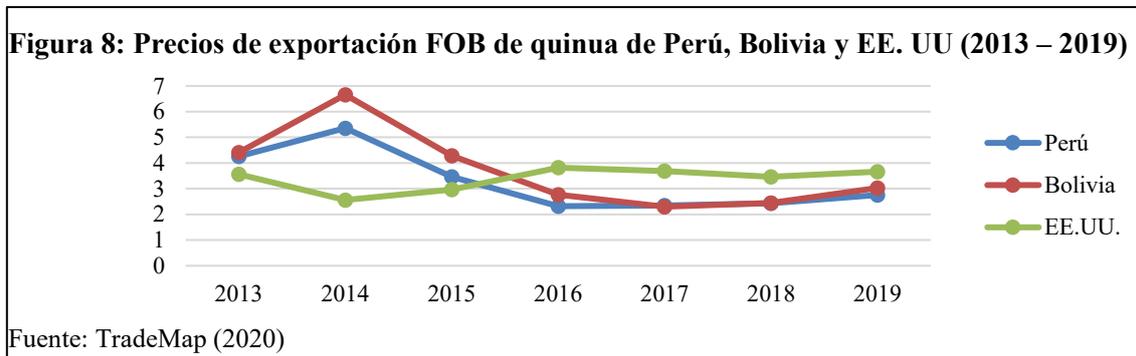


Figura 7: Principales exportadores mundiales de quinua (2019)



Respecto al precio promedio FOB de los principales países de exportación de la quinua, el 2014 fue el año en el que se presentó el pico más alto; teniendo Bolivia un precio promedio de 6.66 \$/Kg; y, en segundo lugar, Perú con 5.36 \$/Kg. Sin embargo, con el paso de tiempo el precio

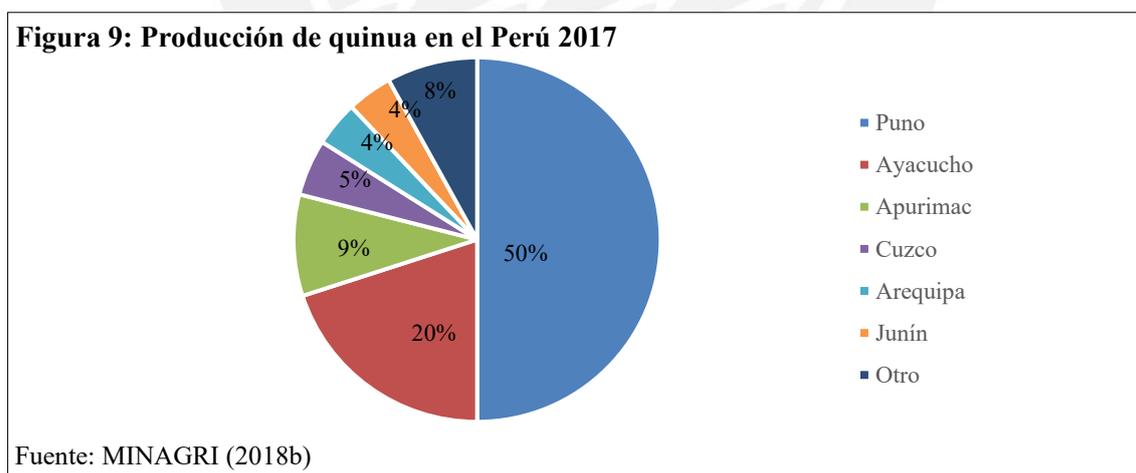
promedio de la quinua ha ido decayendo, siendo, para el 2019, el precio de 3.03 \$/KG para Bolivia y 2.76 \$/Kg para Perú (ver Figura 8).



3.2. Mercado de la quinua en el Perú

En el Perú, el cultivo de la quinua se realiza principalmente en las zonas de la sierra y costa (IICA, 2015). La presentación de este grano andino para la exportación se da de dos maneras: convencional y orgánica; la primera se ha caracterizado por tener mayor participación en los envíos respecto de la orgánica. Sin embargo, durante el 2019, la participación de la quinua orgánica se ha incrementado; para el 2017, la producción de la quinua fue de 78,7 mil toneladas, teniendo la quinua convencional una participación de 62.8%; en el 2018, de 61%; y finalmente en el 2019 bajó a 56% (Fresh Fruit, 2020).

Por otro lado, en el año 2017, Puno abarcó el 50% de la producción nacional, seguido de Ayacucho con 20% (ver Figura 9).



Con relación a la superficie de siembra, a partir del año 2000 ha aumentado la tasa promedio en un 9% anual. La región Puno es la que cuenta con mayores niveles de hectáreas de siembra, utilizando en el 2017, 35.9 miles de hectáreas; Ayacucho, utilizó 13.5 Ha. A pesar de ello, el rendimiento en la sierra no ha llegado a superar las 1.5 toneladas por hectárea. Por otro lado, el rendimiento en Arequipa ha sido de 1.5 a 3.6 TN por Ha (MINAGRI, 2018a). El

rendimiento alto de la costa se debió mayormente por el acceso a capital, la tecnología y el riego. Pero si bien la altitud desfavorece los rendimientos unitarios por hectáreas en la sierra, el grano es de superior calidad.

El valor de las exportaciones de la quinua ha ido en aumento desde el 2013, con 81 millones de dólares y; al 2017, con 131 millones de dólares. Así mismo, en dicho año el volumen de envío sumó aproximadamente 55 000 toneladas, lo que significó una representación de casi el 71% del total de la producción (ver Tabla 2).

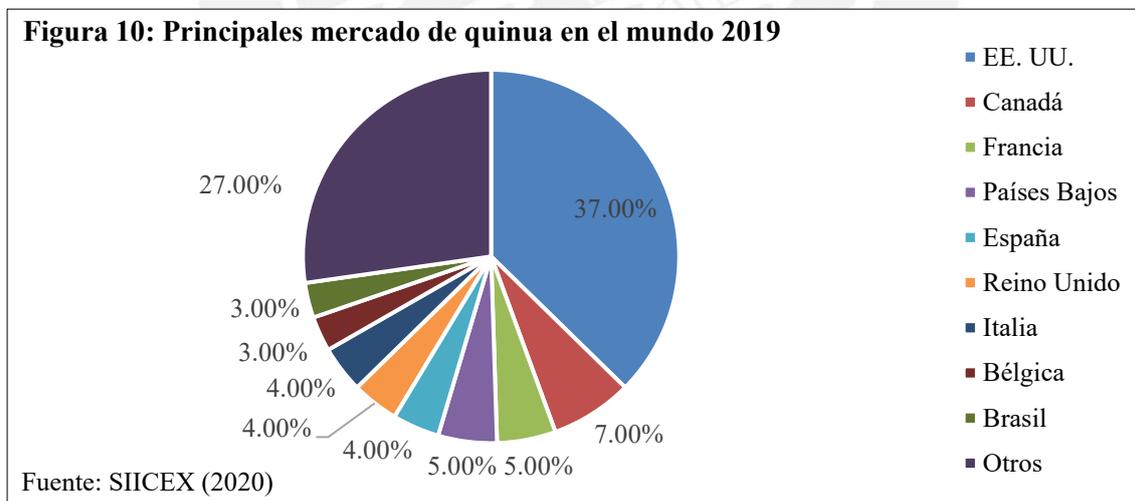
Tabla 2: Producción y exportación de quinua en el Perú en el periodo 2013 – 2017

AÑO	PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN		% EXPORTADO
	Kg.	FOB	Kg.	
2013	52 100	81 322.89	19 382.50	37.2
2014	114 700	202 102.27	3 432.76	33.5
2015	105 700	154 743.74	45 653.32	43.1
2016	79 300	128 884.58	53 309.44	67.2
2017	78 700	131 748.25	55 947.75	71

Fuente: MINAGRI (2017)

Los principales mercados a los que se dirigió la quinua el 2019 fueron Estados Unidos, siendo el consumidor más grande del mundo con una participación del 37.00%; en segundo lugar, Canadá con 7.00% (ver Figura 10).

Figura 10: Principales mercado de quinua en el mundo 2019



3.3. Biocomercio andino: Cadena de valor de la quinua

Existe un gran número de actores pertenecientes a los eslabones de la cadena de valor de la quinua. Para ello, se explicará cada uno de ellos agrupados por los niveles micro, meso y macro. El nivel micro se caracteriza por estar enfocado en la operación y sus servicios inmediatos (ver Tabla 3).

Tabla 3: Actores pertenecientes al nivel micro en la cadena de valor de la quinua

Problema	Concepto
Productores	Son convencionales, de “quinua natural” y producción orgánica. Incluye micro y pequeños productores, como también asociaciones. Este primer eslabón es el más débil, con bajos niveles de ingreso y limitada capacidad de negociación. El 65% son clasificados como muy pobres ya que se enfocan en el autoempleo (OIT, 2015, p. 20).
Acopiadores	Son micro y pequeñas empresas individuales o asociaciones de productores con instalaciones de pequeña escala en las cuales pueden efectuar en mejores condiciones, el proceso de secado, descascarado y desamargado (FAO, 2014).
Transformadores	Su actividad es agregar valor al grano utilizando tecnología e innovación para satisfacer las necesidades y/o expectativas del consumidor (FAO, 2013a). Estas actividades incluyen molienda, preparación para consumo directo como harina o para su incorporación a otros procesos de industrialización en los cuales la quinua cumple el rol de insumo (como galletas, barras energéticas, etc.). En este eslabón participan pequeñas y medianas empresas, algunas asociaciones de productores y cooperativas, las cuales se articulan de manera directa con los comercializadores nacionales o exportadores de quinua orgánica o convencional (FAO, 2013a).
Comerciales	Las empresas exportadoras son especializadas, de tamaño medio o grande dadas las exigencias de los compradores (presentación, uniformidad, inocuidad y/o certificación orgánica). En el mercado interno se caracterizan por ser de tamaño medio y generalmente forman parte de la industria procesadora. Son los propios productores los que se comercializan, en su mayoría, en el mercado local o destinado a pequeñas poblaciones rurales, a través de ferias semanales que se realizan en su localidad. Los mayoristas, en cambio, se articulan con las industrias de procesamiento, abastecen al mercado regional y los principales centros urbanos (FAO, 2014).

El nivel meso está conformado por entidades de asistencia técnica y productiva, entidades del sistema financiero o crediticio, como también instituciones o centros de educación o investigación (ver Tabla 4).

Tabla 4: Actores pertenecientes al nivel meso en la cadena de valor de la quinua

Actores	Funciones
Asociación Nacional de Exportadores (ADEX)	Brinda asistencia técnica a empresas asociadas exportadoras y procesadoras de granos andinos. También provee información y servicios empresariales a los diferentes actores de la cadena de valor.
Organismos No Gubernamentales	Tanto a nivel nacional como regional, se enfocan en mejorar las condiciones de los pequeños productores y en el desarrollo del sector de la quinua. Su presencia se ha ido reduciendo; sin embargo, todavía se cuenta con algunos como Soluciones Prácticas, SNV, Solid, Care, Caritas, entre otros (OIT, 2015, p. 64).

Tabla 4: Actores pertenecientes al nivel meso en la cadena de valor de la quinua (continuación)

Entidades financieras y crediticias	Agrobanco es una entidad financiera estatal que brinda productos financieros relacionados a la actividad agrícola. Las cooperativas de ahorro y crédito han permitido el financiamiento a pequeños productores a través de créditos de consumo con requerimientos mínimos. También participan las cajas municipales.
Organismos de cooperación internacional	Participan con programas y proyectos promocionales. Entre ellos se cuenta a FAO, UNESCO, PNUD, IICA, etc.
Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM)	Una de las principales universidades del Perú vinculada en el sector agrícola, desarrolla estudios e investigaciones relacionadas a los diferentes granos andinos.
Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú (ANPE)	Tiene presencia en gran parte de los andes peruanos y trabaja en conjunto con pequeños agricultores. Impulsa la producción orgánica y la certificación ecológica de los productos agrícolas.

El nivel macro está conformado por entidades gubernamentales y se enfoca en el marco normativo existente en el país:

- Gobierno regional: Impulsan el cultivo de granos andinos como producto con acciones de promoción en sus Planes de Desarrollo Regional como también el desarrollo de proyectos de inversión pública para dicho sector.
- Gobierno distrital y provincial: Mediante sus Planes de Desarrollo Estratégicos, permiten la priorización de actividades económicas del sector agropecuario con relación a las características de cada territorio.
- Instituciones públicas: Entre los más importantes se encuentra el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) que trabaja en conjunto con el INIA, SENASA, Sierra Exportadora, AGROIDEAS, Dirección General de Negocios Agrarios y la Dirección General de Políticas Agrarias, los cuales apoyan a las cadenas productivas mediante el desarrollo del mercado interno y externo; el Ministerio de Producción (PRODUCE) con el Plan Nacional de Diversificación Productiva; el Ministerio del Ambiente (MINAM) con el Reglamento de la Ley N° 29811, (de Moratoria al Ingreso y Producción de Organismos Vivos Modificados al Territorio Nacional por un Período de 10 años), busca proteger la biodiversidad nativa a través del fortalecimiento de las capacidades nacionales y desarrollo de la infraestructura (Ley N° 29811, 2011); el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que con PROMPERU, realiza acciones para el fomento de las exportaciones, brindando mayor relevancia a los procesos de certificación orgánica; y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) que promueve la generación de empleo decente dentro del sector agrario y las PYME del sector.

4. Descripción del entorno

4.1. Aspectos generales

4.1.1. Ubicación y caracterización de la zona

El distrito de Tuti se ubica en la provincia de Caylloma, en el departamento de Arequipa (ver Anexo N). La región Arequipa se sitúa en la costa/sierra sur del Perú. El departamento limita por el norte, con las regiones de Ica y Ayacucho; por el noreste con Apurímac; al este con Cusco; por el sureste con Puno; y al sur con Moquegua (BCRP, 2018). Cuenta con ocho (8) provincias y 109 distritos de acuerdo con el siguiente detalle: provincias de Arequipa (29 distritos); Camaná (8 distritos); Caravelí (13 distritos); Castilla (14 distritos); Caylloma (20 distritos); Condesuyos (8 distritos); Islay (6 distritos) y La Unión (11 distritos) (BCRP, 2018). Las provincias de Arequipa, Caylloma y Camaná fueron las más pobladas en el 2017 con 1,080,635; 86,771 y 59,370 habitantes respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a).

El distrito de Tuti, cuya capital tiene el mismo nombre, se encuentra en el centro de la provincia de Caylloma. Limita al norte con el distrito de Caylloma, al este con Sibayo, al oeste con Lari y al sur con los distritos de Coporaque y Chivay (Geo Perú, 2020). Su capital se sitúa a una altura de 3831 msnm correspondiente a la región natural Suni; no obstante, debido a su ubicación estratégica cercana al cañón del Colca y sus relieves, el distrito también posee alturas mayores a los 4000 msnm en los demás centros poblados. Por otro lado, su superficie territorial es 241.89 km² que representa apenas el 1.73% de la superficie provincial (CEPLAN, 2020).

En cuanto a su infraestructura, las vías nacionales cercanas a la región son la PE-1S, PE-34; las vías departamentales cercanas a Tuti son la AR-111 (el 85.58% de la superficie es sin afirmar) y la AR-109 (el 69.03% de la superficie es sin afirmar y el 29.89% es asfaltada); la vía vecinal rural con acceso a Tuti es la AR-683 cuya trayectoria es Nuevo Sibayo-Tuti-Chivay, cuya superficie es afirmada y trocha (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2019). Por otro lado, la distancia entre Tuti y la capital provincial Chivay es 19.5 Km, con un tiempo de viaje aproximado de treinta minutos.

4.1.2. Características de la población

Según el último censo (INEI, 2018a), el distrito de Tuti alberga 621 habitantes (316 hombres y 305 mujeres), siendo el segundo distrito menos poblado de la provincia de Caylloma, después de Ichupampa con 598 habitantes. Asimismo, se distribuye en 74 centros poblados, siendo el centro poblado de Tuti el más poblado con 528 habitantes, a diferencia de los demás que alcanzan por lo menos cinco (5) a tres (3) habitantes (INEI, 2018b). Cabe resaltar que solo

existe un área urbana en Tuti, el centro poblado de Tuti, mientras que los restantes agrupamientos de viviendas son considerados zonas rurales (CEPLAN, 2020).

La población se compone mayoritariamente por personas de 30 a 44 años (22.87%), luego de 0 a 14 años (22.06%), entre 45 a 64 años (18.84%), de 65 años a más (19.48%), y finalmente de 15 a 29 años (16.75%) (INEI, 2018a). La PEA ocupada, según el último censo, ascendía a 297 personas (165 hombres y 132 mujeres), conformado mayoritariamente por personas de 30 a 64 años (74%), luego de 65 años a más (14%), y, finalmente, de 14 a 29 años (13%). La actividad agropecuaria es la ocupación principal (124 personas); seguida por los trabajos no calificados (89 personas) (INEI, 2018c).

4.2. Ámbito económico

A nivel regional, la principal actividad del departamento es la minería seguida por otros servicios, manufactura y comercio. El sector agropecuario representa el 5.7 % del VAB; y pesca y acuicultura apenas el 0.1% de VAB (INEI, 2019) (ver Tabla 5).

De acuerdo con el BCRP (2019a), Arequipa fue la tercera región con mayor inversión minera del país en el 2019, representando el 6.7% de la inversión total. Asimismo, a nivel nacional, la región fue líder en la producción de cobre (19.5%) y ocupó el tercer lugar en la producción de oro (14.6%) y el sexto en plata (3.8%).

Tabla 5: Arequipa: Valor Agregado Bruto 2018, según actividades económicas

Actividades	Miles (soles)	%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	11,533,710	36.6
Otros Servicios	4,868,671	15.5
Manufactura	3,318,866	10.5
Comercio	2,925,973	9.3
Construcción	2,436,108	7.7
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,800,677	5.7
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1,583,120	5.0
Telecom. y Otros Serv. de Información	1,120,565	3.6
Administración Pública y Defensa	949,813	3.0
Alojamiento y Restaurantes	622,931	2.0
Electricidad, Gas y Agua	302,131	1.0
Pesca y Acuicultura	30,859	0.1
Valor Agregado Bruto	31,493,424	100

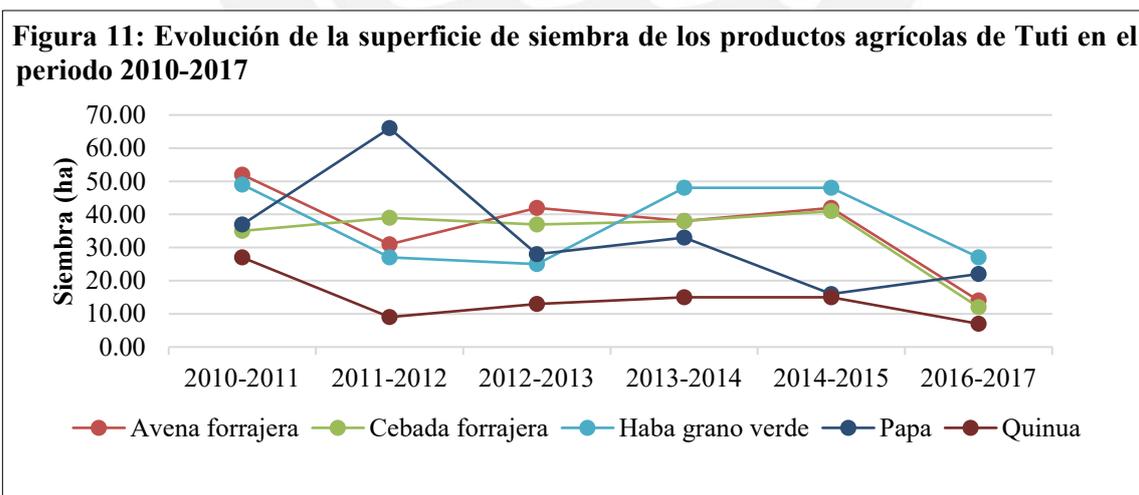
Fuente: INEI (2019)

En el sector agrícola, uno de los importantes proyectos de inversión es la ampliación del Proyecto Majes-Siguas, el cual abarca a las provincias de Arequipa, Caylloma y Camaná (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2020). Este proyecto tiene como objetivo, ampliar la actividad agrícola habilitando 57,000 hectáreas de cultivo mediante el

aprovechamiento de los recursos hídricos que provienen de las cuencas altas del río Colca y Apurímac (Hernández, 2018). De acuerdo con el Gobierno Regional de Arequipa (2018), este proyecto posee un enfoque de desarrollo económico y gestión territorial, puesto que dentro de los principales logros se resalta la instalación de sistemas de riego presurizado de alta eficiencia, la reconversión agrícola de la irrigación Majes, el control integrado de plagas y enfermedades y la conformación de ocho (8) organizaciones de productores de uva y palto para exportación, entre otros.

Tuti es un distrito agropecuario. De acuerdo con el histórico de la campaña agrícola desde el año 2010 hasta el 2017 (ver Figura 11), se observa que su vocación productiva se centró en los siguientes productos: haba grano verde, avena forrajera, cebada forrajera y papa. Estos cultivos ocupan la mayor superficie de siembra. La quinua, no es uno de los productos representativos del distrito, ya que en promedio tuvo una superficie de siembra de 14.33 ha. Otros cultivos eran cebada en grano (13 ha) y olluco (8.50 ha) (Gobierno Regional de Arequipa, 2017).

En comparación con otros distritos, la superficie de siembra de la quinua durante el 2016 y 2017 estuvo liderada por Majes con alrededor de 545 ha sembradas, representando así un 88.5 % del total de la superficie provincial (ver Figura 12). Cabe resaltar que los principales productores de quinua se localizan en dicho distrito, ya que, gracias al proyecto Irrigación Majes, se ha logrado que el rendimiento promedio de cultivo sea de 4.06 t/ha, y con ello, que los pequeños productores destinen aproximadamente cinco (5) ha para la actividad agrícola, de las cuales dos (2) ha a la quinua (IICA, 2015).

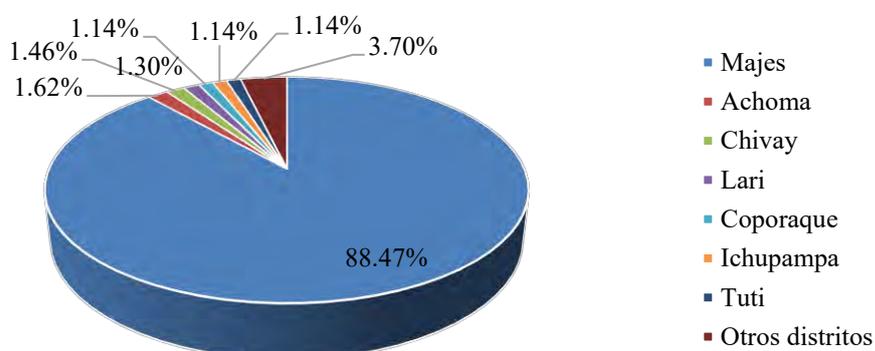


Adaptado de Gobierno Regional de Arequipa (2017)

Los distritos de Achoma, Chivay y Lari concentraron el 4.4 % de participación en conjunto, mientras que Coporaque, Ichupampa y Tuti de manera equivalente comparten el 1.1% de participación.

Otras de las actividades importantes en el distrito es el turismo. Para ello, la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos (AUTOCOLCA), que es la entidad encargada de la promoción turística de los distritos pertenecientes al Valle del Colca (Callalli, Tuti, Chivay, Cabanaconde, entre otros), preparó en el 2006, el informe final del Plan Maestro para el Desarrollo Sostenible y Gestión Sostenible del Turismo en el Valle del Colca. Dicho documento es el instrumento de mayor nivel que desarrolla AUTOCOLCA con relación al turismo. En él se fija los objetivos de desarrollo, se establece reglas y permite generar un marco general para el desarrollo sostenible de las actividades turísticas, como también articular funciones y recursos (AUTOCOLCA, 2006).

Figura 12: Participación de la superficie de siembra de la quinua en la provincia de Caylloma durante el periodo 2016-2017



Adaptado de Gobierno Regional de Arequipa (2017)

Respecto a la provincia de Caylloma, se puede identificar diversas actividades importantes, las cuales se desarrollan alrededor del Cañón del Colca. Las Iglesias y monumentos religiosos, como también, las costumbres típicas de los pueblos y caseríos de la misma provincia han sido una atracción y han coadyuvado a la construcción de una infraestructura de servicios. Debido a ello, uno de los proyectos que se impulsó fue el del “Turismo Vivencial Rural”; basado en “las manifestaciones culturales ancestrales “vivas” (Chacu, crianza de camélidos domésticos, ritos, cosmovisión y cultivos andinos, festividades, artesanías, folklore)” (AUTOCOLCA, 2006, p.179). Si bien este proyecto impulsa más la actividad turística en Coporaque, ha permitido que distritos aledaños a la zona se encuentren también beneficiados, interesando a los turistas en visitar dichas zonas.

Es así como, para el 2013, AUTOCOLCA, en conjunto con la Municipalidad Provincial de Caylloma y en coordinación con los distritos de la parte alta del Valle del Colca, presentan “La Ruta Alta del Colca”, que incluye los pueblos de San Antonio de Chuca, Callalli, Silbayo, Caylloma distrito, Tisco, el anexo de Canocota y Tuti. Respecto a este último, los atractivos turísticos que se aprecian son las Colcas de Pumunuta y el origen del río Amazonas en el nevado de Mismo. Además, el distrito de Tuti cuenta también con los siguientes atractivos: Formación

Rocosa Choqueqorao; el Templo de la Santa Cruz; Laguna de Pariguanacocha; Las cataratas de Llilliroop'ausa, Serenayop'ausa, Aquenta P'ausa; y, Chullpas de Auquimarca.

4.3. **Ámbito social-cultural**

Los pobladores que pertenecen a los pueblos Alto andinos de Arequipa, como es el caso de Tuti, se caracterizan por ser “campesinos comuneros o pequeños parceleros y productores individuales de tradición solidaria y de cooperación familiar, multifamiliar y comunal, con gran movilidad del campo a la ciudad” (AUTOCOLCA, 2006, p. 129). Respecto a las tradiciones y festividades que se presentan en dicho lugar, se pueden mencionar la Fiesta de la Inmaculada Concepción, los carnavales de Arequipa y Santa Cruz.

Por otro lado, la música y danza juega un rol importante para los distritos pertenecientes a Caylloma. Esto se debe a que son “expresiones histórico – culturales fuertemente ligadas a su población” (AUTOCOLCA, 2006, p. 123). Es decir, que, a través de su danza, estos distritos expresan la historia de su pueblo. Un claro ejemplo de ello es la danza del Wititi o la danza del amor. En dicha danza, tanto los hombres y las mujeres llevan puestos trajes similares: faldón, chaleco, gorro, entre otros accesorios. Esto se debía a que, antiguamente los padres de las mujeres jóvenes no permitían que estas tuvieran pretendientes o enamorados, por ello los hombres, como una solución para poder encontrarse y cortejar a la joven que le gustaba, optaba por vestirse como mujer y pasar desapercibidos.

El nivel educativo alcanzado por los pobladores es, en su mayoría, primaria. Para el 2019, en el Padrón de Instituciones Educativas, Tuti solo contaba con cuatro instituciones de nivel básico regular de educación (Ministerio de Educación [MINEDU], 2019) (ver Tabla 6). En educación inicial, se encuentran dos instituciones: Inicial - Jardín Tuti y el Inicial no escolarizado Tuti. Para las dos se contaba con tres docentes, uno por sección, y con un total de 38 alumnos. Para el nivel primaria, se encuentra la institución educativa 40396 Tuti; cuenta con 7 profesores, 6 secciones y 44 alumnos. Finalmente, el colegio José Carlos Mariátegui brinda educación a nivel secundario, teniendo un total de 8 profesores, 5 secciones y 56 alumnos en total.

Tabla 6: Cantidad de instituciones educativas, profesores y alumnos en el distrito de Tuti - 2019

Nivel	Local	Profesores	Alumnos	Secciones
Inicial - Jardín	2	3	38	3
Primaria	1	7	44	6
Secundaria	1	8	56	5

Fuente: MINEDU (2019)

Esto genera una preocupación para la población ya que, al no mejorar los niveles de educación en la zona, no permite que la pobreza disminuya, dificultando que pueda haber un

desarrollo económico. Desde hace 30 años aproximadamente, el alcalde Jesús Mamani implementa, en un cabildo bajo ordenanza municipal, la Ley Seca. Esta se basa en la prohibición del consumo de bebidas alcohólicas durante todo el año en Tuti, teniendo como excepción el aniversario de Caylloma; a nivel de la Provincia de Caylloma, es el único de los 20 distritos que cuenta con esta ordenanza. Esta acción permitió disminuir el nivel de violencia de género en el distrito de Tuti, como también una mejora a nivel económico.

Por otro lado, el distrito de Tuti cuenta con un único Establecimiento de Salud con 25 años de funcionamiento: P.S. Tuti. Este se encuentra dentro de la Microred Callalli, perteneciente a la Red Arequipa Caylloma. Para el 2019, la relación del personal era la siguiente: dos médicos, una obstetra, una enfermera y un técnico. Cuenta con dos unidades de servicio: consulta externa y emergencia. Con relación al primero, se realiza la consulta ambulatoria por un médico general, atención ambulatoria por algún enfermero(a) o técnico y atención ambulatoria por obstetra. El servicio de emergencia consta de atención en tópico para inyectables y nebulizaciones. Si se llegara a requerir algún servicio de salud con el que no cuenta P.S Tuti, se puede acceder a hacer un traslado a dos centros hospitalarios; el primero es un establecimiento de salud con mayor categoría, este se encuentra a 20 km de distancia, 0.3 horas; mientras que el segundo es un hospital, el cual está ubicado a 175 km, 4 horas de recorrido (B. Martínez, comunicación personal, 01 de junio, 2020). Asimismo, la provincia de Caylloma, según la información brindada por el infoMIDIS, cuenta con 7 programas sociales (CUNAMAS, Juntos, Pensión65, FONCODES, QALIWARMA, país, Contigo); sin embargo, el distrito de Tuti solo cuenta con dos de ellos (ver Anexo Ñ).

CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO - AGROECOTUTI

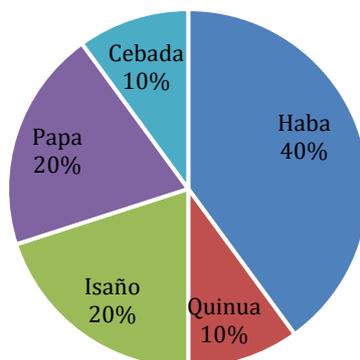
En el presente capítulo, se pasa a describir el sujeto de estudio de la investigación, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos Cruz de Plata Tuti – “AGROECOTUTI, para lo cual se brinda, una descripción general de la asociación, su historia, cómo está constituida. Luego, se realiza un análisis comercial de la asociación que incluye la cadena productiva de la quinua y su comercialización, con la finalidad de conocer el alcance de las ventas y comercio de AGROECOTUTI. Finalmente, se realiza un análisis del entorno de la asociación. En primer lugar, se describe sus relaciones con actores del sector público, social o privado; y, luego, un análisis FODA para conocer la situación de la asociación de acuerdo a sus características y su entorno.

1. Descripción general de la Asociación

La Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos Cruz de Plata Tuti – “AGROECOTUTI” se enfoca en la siembra ecológica y orgánica de productos. Toma su nombre del distrito de Tuti, provincia Caylloma – Arequipa donde residen sus socios. Actualmente son 25 socios activos, todos ellos pequeños agricultores, 18 de ellos son mujeres y 17 hombres, con un rango de edad entre los 27 a 60 años.

Cultivan haba, papa, el isaño, la quinua y la cebada (ver Figura 13); siendo los tres primeros los que abarcan el mayor porcentaje de cosecha de AGROECOTUTI (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020). Por un lado, el proceso de siembra de los productos comienza en el mes de julio con el haba; el mes de agosto, la quinua; los meses de octubre – noviembre, la papa; y, finalmente, la cebada y estaño. Por otro lado, debido al clima de Tuti, solo se tiene una cosecha al año, comenzando el mes de marzo con el haba y en mayo para la quinua.

Figura 13: Distribución de la cosecha



Asimismo, la asociación ha definido una misión, visión y objetivos, pero que no se enmarcan dentro de un Plan Estratégico (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020):

1.1. Misión

“AGROECOTUTI es una asociación que busca desarrollar, revalorar e impulsar la producción agrícola de productos orgánicos en Tuti”

1.2. Visión de la Asociación

“Poner [sus productos] al mercado nacional e internacional, transformado y con valor agregado”

1.3. Objetivos

Producir naturalmente, cuidar el medio ambiente y la salud del consumidor

2. Historia

AGROECOTUTI es la primera asociación que se forma en el distrito de Tuti y lleva trabajando aproximadamente 15 años. Se crea debido a la necesidad de los agricultores del distrito de Tuti por vender y comercializar sus productos en mejores condiciones: al trabajar de forma independiente no podían llegar a competir con el precio de mercado de las grandes productoras, como en otros distritos. En sus inicios, esta asociación estaba compuesta por más de 100 agricultores de la zona, pero con los años y por diversos problemas, la mayoría se ha retirado y actualmente solo continúan 25 socios activos (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

Esta asociación ha tenido el apoyo de diferentes organizaciones del sector público u ONG. Entre ellas se cuenta la Municipalidad Distrital de Tuti, la Municipalidad Provincial de Caylloma, la Agencia Agraria, Desco, Desco Sur, SENASA, COPASA, entre otras. Esto les ha permitido ser parte de diferentes proyectos orientados a apoyar a la pequeña producción en esta región. Dentro de sus principales logros se puede mencionar la obtención de certificación orgánica Bio Latina, en el año 2015, y el de ser conocida a nivel internacional, a través de la exportación de más de 23 toneladas de quinua. Sin embargo, en los últimos años se han presentado diversos problemas sanitarios como plagas de insectos o bacterias, o la presencia de pájaros que afectaron a los cultivos. También la falta de financiamiento ha limitado el impulso de nuevos proyectos para la asociación. A su vez, la pandemia generada por la COVID – 19, ha hecho que los agricultores y personal de la asociación viajen a la ciudad de Arequipa, desligándose de sus funciones, siendo el presidente el que ha debido velar por la continuidad de AGROECOTUTI (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

3. Constitución de la organización

Originalmente, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos Cruz de Plata Tuti – “AGROECOTUTI” se creó a comienzos del 2006 a iniciativa de los mismos productores agrícolas de la zona, con la finalidad de impulsar y revalorar la producción orgánica. El 2013 se registra formalmente ante la SUNAT con el RUC 20454176031. Sin embargo, no es sino hasta el 2016 que recibe el apoyo de diversas organizaciones. Los mismos socios de AGROECOTUTI reconocen a cinco principales instituciones que les han apoyado a lo largo del tiempo (Desco, Desco Sur, Municipalidad Regional de Caylloma, Municipalidad Distrital de Tuti, COPASA y SENASA). Estos se enfocan en dar a conocer la importancia de la asociatividad; brindar herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de la asociación; y el otorgar insumos como las semillas para que puedan hacer su producción (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

Por otro lado, al momento de su constitución se elaboró un organigrama institucional en el que se establecen cinco (5) funciones principales (ver Anexo O), desde la perspectiva de gestión. En primer lugar, se encuentra el presidente, encargado de representar a AGROECOTUTI ante mesas de diálogo con diferentes instituciones para la creación de alianzas; en segundo lugar, una persona cumple la función de secretaria (o) encargada del manejo de los archivos o documentos de la asociación; el cargo de tesorería se encarga de gestionar el movimiento de dinero de la asociación, que es usado para viajes, entre otros; el encargado de almacenamiento se dedica a la protección y vigilancia de todas las herramientas que poseen los socios en común y que se emplea en los cultivos (maquinarias, palas, entre otros). Finalmente, el fiscal se encarga de verificar y velar que los recursos de la asociación se utilicen de forma legítima e informar de forma transparente, los procesos que se llevan a cabo, permitiendo brindar confianza a los socios (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

Para ser admitidos en la asociación, los productores deben llenar, en un primer lugar, una solicitud de ingreso. Se busca garantizar que los socios sean conscientes de la importancia y requerimientos de la producción orgánica; se evalúa cómo estos conducen sus parcelas, si cumplen con la agricultura orgánica. Además, los socios de AGROECOTUTI reciben capacitaciones continuas sobre los cultivos, brindándoles información sobre cómo pueden mejorar la calidad y agregar valor (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

4. Análisis comercial

4.1. Cadena productiva de la quinua en AGROECOTUTI

Dentro de la cartera de productos que se cultivan en la asociación, la quinua es uno de los más valorados por los socios; esto se debe por el valor agregado que se genera al ser un producto orgánico y atractivo para el mercado. La cadena productiva de la quinua se divide en 4 principales etapas (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020) (ver Anexo P).

La **producción** es la primera etapa de la cadena productiva. Esta comienza a llevarse a cabo a partir de los meses de julio, agosto o septiembre con la actividad de la preparación del terreno. Para ello, con ayuda de maquinaria, los socios comienzan a preparar el suelo destinado a la quinua; luego, se pasa a colocar el abono nativo en la tierra preparada. Entre ellos se pueden utilizar el biol, compost o algún otro pesticida, pero que se encuentre enmarcado en la filosofía de orgánico y que garantice una cosecha de calidad.

La siguiente actividad es la siembra de la quinua; durante los meses de septiembre hasta finales de abril, los socios se dedican a dar seguimiento al desarrollo del cultivo. Dicho periodo es de los más importante dentro de la cadena productiva; esos meses son vitales para garantizar que se tenga la cosecha esperada. Si bien la quinua es un cultivo que no necesita gran cantidad de agua, los socios se encargan de regar entre una o dos veces al mes; tienen que estar alertas a la presencia de bacterias, insectos, pájaros que dañen el cultivo y, a su vez, ir eliminando constantemente la hierba mala (maleza) que aparece en el terreno. La última actividad es la cosecha de la quinua entre los meses de mayo a junio.

La segunda etapa de la cadena es la **cosecha**. En esta, los socios se encargan de obtener la quinua cosechada y la eliminación de impurezas orgánicas. Es decir, extraer el cultivo del suelo; pueden hacerlo de dos formas: de forma manual o con maquinaria para que puedan obtener los granos de quinua; y para eliminar los residuos, como la paja, tallo, entre otros, optan por el venteo para su adecuada limpieza.

Como tercera etapa, se encuentra la **transformación**; después de depurar todas las impurezas orgánicas, se pasa al lavado y secado de los granos. Luego, dependiendo de los requerimientos y necesidades del cliente se decide el tipo de presentación que tendrá la quinua. Actualmente, solo cuentan con dos presentaciones: el grano natural y hojuelas de quinua; sin embargo, se busca que para finales del presente año puedan tener más presentaciones en sus productos a ofrecer ya que cuentan con maquinarias para el proceso de transformación del insumo otorgadas por la Municipalidad. La última etapa, la cual será explicada en el siguiente apartado, es la **comercialización** de la quinua.

4.2. Comercialización de la quinua

Al ser AGROECOTUTI una asociación conformada por pequeños agricultores, el área promedio de terreno con el que cuenta cada socio es aproximadamente, 1 topo (3,333 m²), la tercera parte de una hectárea. Se dedica entre 1/2 o 1/4 de topo para el cultivo de la quinua. Asimismo, se trabaja con tres variedades: la quinua blanca, la quinua roja y la quinua negra (las cuales suelen ser compradas por el mismo agricultor o brindadas por SENASA) (C. Samayani, comunicación personal, 13 de abril, 2020).

Con relación a la cantidad que se puede llegar a obtener, esta dependerá si durante la etapa de producción se tuvo un adecuado cuidado para la mitigación de plagas: en caso de buena cosecha, se llega a obtener hasta 500 kilos por cada socio; y, en mala cosecha, pierde todo.

Para poder comercializar la quinua, AGROECOTUTI ha participado en diferentes ferias regionales y nacionales, con la finalidad de dar a conocer su producto, generar mayores ventas y posicionarse en el mercado. Por otro lado, el cliente potencial, ya sea mayorista o minorista, puede contactarse directamente con el presidente de la asociación para negociar la cantidad y precio.

Actualmente, una de las principales dificultades que tiene la asociación es poder volver a comercializar sus productos al mercado internacional. Cuando se consolidó AGROECOTUTI, en el año 2006, la cantidad de socios que pertenecían a ella llegó a 160; sin embargo, hoy como se indicó, son 25 socios activos. Esto genera que la cantidad de quinua que se logra obtener en la cosecha no alcance a la demandada por el mercado y que los socios opten por vender su cultivo a sus familiares o personas de la zona, o de lo contrario para su consumo personal. La reducción de socios se debe a diversos problemas que se han ido presentado a lo largo del tiempo: contaminación del suelo dedicado para el cultivo; caída del precio de la quinua; no renovación de la certificación de producto orgánico, falta de una correcta gestión organizacional, entre otros.

5. Análisis del entorno

5.1. Relación con actores

El Centro de Estudio y Promoción del Desarrollo – Desco es una de las principales organizaciones que ha contribuido al impulso y desarrollo de AGROECOTUTI. Esta ONG fue una de las primeras que cumplió con el rol de fomentar la relevancia de la asociatividad como una nueva forma de trabajo para una mayor participación en el mercado. Con los años, Desco decidió implementar una entidad regional, Desco Sur. Esta última complementaría hasta el día de hoy los servicios que se brindaban a AGROECOTUTI con capacitaciones y talleres relacionados a la asistencia técnica.

Las Municipalidades también han cumplido un papel importante. Tanto la Municipalidad Provincial de Caylloma, como la Distrital de Tuti han brindado diferentes tipos de herramientas e instrumentos para que AGROECOTUTI pueda seguir con sus actividades de producción orgánica. Desde un nivel distrital, se estableció una ordenanza municipal para que durante todo el año – con excepción del aniversario de Arequipa- se declare Ley Seca en Tuti, permitiendo reducir el alcoholismo en la zona como también la violencia de género. Esto dio como resultado que los ciudadanos de Tuti dedicaran más tiempo y energía a sus cultivos. Asimismo, las municipalidades, buscando que más agricultores opten por la producción orgánica que la convencional, implementaron un reglamento que permita medir los niveles de productos “dañinos” utilizados para el cultivo.

Respecto al servicio de asistencia técnica, la Municipalidad ha proporcionado asistencia técnica contratando un técnico de campo para orientar y brindar información relevante sobre qué medidas se deberían considerar para que las cosechas sean de mayor calidad. También se ha otorgado maquinaria para que los socios de AGROECOTUTI puedan generar valor agregado al entregar sus productos como, por ejemplo, quinua procesada. Igualmente ha otorgado financiamiento a la asociación, en un comienzo para los insumos necesarios para la preparación de la tierra, cosecha y post cosecha. AGROECOTUTI busca que se le pueda volver a apoyar con el financiamiento de nuevos proyectos que les permita ser competitivos en el mercado.

Los socios de AGROECOTUTI se encargan de forma individual, de conseguir las semillas necesarias y requeridas para sus cultivos. A su vez, COPASA y SENASA se han encargado, en ocasiones, de brindarles este recurso para que puedan seguir con su producción. La ventaja de que los socios reciban este recurso es la calidad del grano obtenido y su valor nutritivo para el consumo humano.

5.2. Análisis FODA de AGROECOTUTI

Debido al entorno cambiante en el que actualmente nos encontramos, resulta importante identificar ciertos acontecimientos que pueden impactar de forma positiva o negativa a la asociación AGROECOTUTI.

Para ello, se ha visto recomendable utilizar una matriz FODA para mapear, de forma interna, los puntos fuertes y débiles de la asociación, como también diversos acontecimientos externos a ella que también pueden afectar (ver Anexo Q).

CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explica la metodología utilizada en la investigación que incluye el alcance y enfoque; estrategia de investigación; selección de la muestra; técnicas para el recojo de información; y, el procedimiento para determinar las fases de investigación.

1. Alcance y enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptisa (2010), el alcance de una investigación puede ser de cuatro (4) tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. La elección depende de la revisión de la literatura, la pretensión de la investigación y los objetivos del investigador.

De acuerdo con ello, la presente investigación tiene un alcance descriptivo. Según Hernández et al. (2010), este tipo de estudio son “útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 80). Es decir, comprender a detalle el fenómeno que se estudia, además el investigador debe definir variables, componentes para la posterior recolección de datos con relación al sujeto de estudio (Pasco & Ponce, 2015).

Así se identifican características, aspectos y elementos de la gestión del biocomercio como modelo de negocio y de la asociatividad respecto al sujeto de estudio, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti - AGROECOTUTI.

Para ello, el enfoque metodológico de la investigación es cualitativo, que, a diferencia del cuantitativo, permite una mayor flexibilidad del estudio y una comprensión a profundidad del fenómeno, sin generalizar los resultados (Pasco & Ponce, 2015). Asimismo, permite la construcción de la realidad y evaluación de los sucesos, sin manipulación por parte del investigador (Hernández et al., 2010). De esta forma, se obtendrá la mayor cantidad de información sobre las temáticas tratadas; biocomercio, asociatividad y modelo de negocio; agrupadas en variables que sistematizan la investigación. En adición, este tipo de enfoque permite la recolección de la información y datos sin alguna medición numérica, y con ello generar un proceso de interpretación más amplio y flexible (Hernández et al., 2010).

2. Estrategia de investigación

Una vez definido el alcance y enfoque de investigación, se determina su diseño o estrategia. En ciertos casos, el diseño depende del enfoque elegido; no obstante, no es excluyente (Pasco & Ponce, 2015). Las estrategias generales más comunes son experimentos, estudios tipo encuesta, estudios de caso, etnografía e investigación-acción.

De acuerdo con Yin (2014), los tipos de estudio de casos depende del número de casos y unidades de análisis. Es así, que se tiene la siguiente clasificación: diseño de caso único holístico, diseño de caso único incrustado, diseño de caso múltiple holístico y diseño de caso múltiple incrustado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia general de esta investigación será estudio de caso, el cual está orientado “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Siguiendo la clasificación de Yin, será un estudio de caso único incrustado, puesto que tendrá tres (3) unidades de análisis: la asociación AGROECOTUTI; asociaciones de productores con similares características al sujeto de estudio; y los expertos en temas de biocomercio, asociatividad y modelo de negocio.

Por tal motivo, se resalta la aplicación de la metodología de triangulación en la presente investigación, “bajo el supuesto de que las debilidades inherentes a un enfoque se compensarán mediante las fortalezas de otro” (Jack & Raturi, 2006, p. 345). La triangulación metodológica sugiere el uso de más de una fuente de datos o métodos cuantitativos o cualitativos en la investigación, con el fin de confirmar hallazgos a través de la convergencia de distintas perspectivas. Para la utilización de este tipo de triangulación metodológica se sigue tres fundamentos: exhaustividad, en la obtención de datos con el fin de no limitar las conclusiones que se pueden extraer; contingencia, estimulada por la precisión de conocer el cómo y por qué de un fenómeno; y, la confirmación, al momento de construir conclusiones a partir de un conjunto de hallazgos robustos (Jack & Raturi, 2006). En este sentido, la triangulación metodológica se realizará a partir del estudio de las tres (3) unidades de análisis anteriormente mencionadas como fuente de datos, con el fin de generar una mayor robustez y validación de los hallazgos, y conclusiones.

El horizonte de la investigación es transversal, ya que la investigación se realiza por un periodo determinado (Pasco & Ponce, 2015). Se recoge y analiza la información solo en el momento que se realizaron, no comprende estudios secuenciales.

3. Selección muestral

Para la elección del sujeto de estudio, existen dos tipos de muestras: probabilística y no probabilista. Debido al enfoque cualitativo de la investigación, el muestreo es no probabilístico, puesto que “la elección de los elementos [de estudio] no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et al., 2010).

La elección de la muestra es por conveniencia y por determinados criterios del investigador. Se seleccionó a la asociación AGROECOTUTI, debido a que una de las integrantes de la investigación tiene una relación directa con uno de los miembros de la asociación, permitiendo mayor acceso a la información. De igual forma, la asociación cumple con las características como sujeto de estudio para ser analizada. En cuanto a la asociatividad, corresponde a una agrupación de productores agrarios constituida hace más de 15 años; respecto al biocomercio, producen y comercializan al menos un producto de la biodiversidad, en este caso la quinua; finalmente, en cuanto al modelo de negocio, AGROECOTUTI cuenta con elementos de una gestión asociativa que permiten un análisis desde el enfoque del biocomercio, esto último será analizado en los hallazgos.

Asimismo, no se pretende la generalización de resultados, sino una indagación a profundidad (Hernández et al., 2010).

4. Técnica de recolección de información

La recolección y levantamiento de información se realiza a través de fuentes primarias y secundarias. Debido al contexto actual que se presenta en el Perú (pandemia del coronavirus), la recolección de información de fuentes primarias se realizó a través de entrevistas a profundidad remotas. Dado que existe la imposibilidad de movilizarse hasta la ubicación del sujeto de estudio (Arequipa – Caylloma – Tuti), no se pudo realizar de manera exhaustiva el trabajo de campo para corroborar la información recolectada.

4.1. Fuentes primarias

Se aplicó entrevistas a profundidad. Según Pasco y Ponce (2015), esta consiste en una conversación prolongada entre el investigador e investigado. Se resalta el discurso de los entrevistados quienes reflejan su opinión de manera consciente o inconsciente. Para la investigación se realizaron entrevistas tanto a los miembros de AGROECOTUTI como de otras asociaciones, y entrevistas a expertos, con la finalidad de triangular las apreciaciones de entre cada grupo de entrevistados y comparar resultados (ver Anexo R).

El instrumento utilizado para la realización de las entrevistas a profundidad fue la guía de entrevistas (ver Anexo S). Según Pasco y Ponce (2015), las guías pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Para la investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas, es decir, si bien hay una guía de preguntas estipuladas al principio, el entrevistador tiene libertad y flexibilidad para la introducción de preguntas adicionales que permitan precisar o reforzar la información brindada (Hernández et al., 2010). Cabe precisar que

para cada unidad de análisis se elaboró una guía de entrevista conforme a sus experiencias, permitiendo profundizar en las apreciaciones de cada entrevistado.

Tras la exhaustiva revisión bibliográfica, las variables que se tomaron en cuenta para el levantamiento de información se agrupan en biocomercio, asociatividad y modelo de negocio (ver Tabla 7).

Tabla 7: Variables de estudio: biocomercio, asociatividad y modelo de negocio

Variables	Subvariables	Concepto
Biocomercio	Sobre el término biocomercio	Se refiere a las distintas aproximaciones y/o percepciones sobre el biocomercio como modelo de negocio sostenible.
	Diferenciación con otros modelos de negocio	Se refiere al reconocimiento de diferencias y/o similitudes entre el biocomercio con otros modelos de negocios sostenibles.
	Difusión del biocomercio en el Perú	Se refiere a una gestión del conocimiento adecuada sobre el biocomercio, en cuanto al intercambio, sistematización y difusión de la información a diversos actores como empresas, productores, academia, Estado, cooperaciones internacionales y/o consumidores.
	Sensibilidad al valor inclusivo	Se refiere a que el biocomercio no solo es un modelo de generación de beneficios económicos sino es además una conjunción de valores sociales como ambientales. En tal sentido, se quiere evidenciar las formas en la que se expresa este tipo de valor inclusivo.
	Oportunidades del biocomercio para el Perú	Se refiere a los factores externos favorables para la asociatividad bajo el esquema del biocomercio.
	Retos del biocomercio para el Perú	Se refiere a los factores externos que limitarían el desarrollo del biocomercio en el Perú para los productores agrarios.
Asociatividad	Aumento del volumen	Este refiere al rol que cumplen las asociaciones para aglutinar las actividades económicas de los pequeños agricultores y que conlleva a la reducción de costos; mejor control de calidad; poder de negociación; y competir con grandes productores.
	Intermediación	Se refiere al papel que cumplen las asociaciones como intermediarios entre los pequeños productores y los diversos actores dentro de la cadena de valor.
	Especialización	Las organizaciones de productores (asociaciones o cooperativas) permiten y ayudan en el desarrollo de los conocimientos necesarios para un proceso adecuado en el cultivo de sus productos, haciéndolos más competitivos en el mercado.
	Colaboración	Se refiere al trabajo en conjunto por parte de los miembros de una asociación, lo cual permite desarrollar y fomentar la solidaridad y confianza entre los mismos pequeños productores, permitiéndoles ser más competitivos y enfrentar los retos que le plantea el mercado actual, como también aumentar su influencia en las políticas y prácticas locales.

Tabla 7: Variables de estudio: biocomercio, asociatividad y modelo de negocio (continuación)

Modelo de negocio	Propuesta de valor	Conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado determinado y de esa forma crea valor.
	Recursos claves	Bienes tangibles e intangibles indispensables para el funcionamiento del negocio, puesto que permiten la construcción de la propuesta de valor.
	Actividades claves	Son las acciones indispensables para el funcionamiento del negocio y que junto a los recursos claves permiten la creación y oferta de la propuesta de valor.
	Segmento de clientes y canales de distribución	Se refiere a las personas o entidades a los que se dirige el biocomercio, así como los puntos de contacto con el cliente a fin de proporcionar la propuesta de valor.
	Relación con los clientes	Vínculos que estable el negocio con el segmento de cliente a fin de fidelizarlos.
	Aliados estratégicos	Son las alianzas que permiten, de manera complementaria, la ejecución del modelo de negocio.
	Flujo de ingresos	Se refiere a la forma en que un negocio genera ingresos monetarios, es decir, el valor que están dispuestos a pagar los clientes por los beneficios a obtener.
	Estructura de costos	Son todos los costes implicados en el funcionamiento del negocio.

4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron incluyen portales y documentos publicados por el Gobierno Regional de Arequipa, la Municipalidad Provincial de Caylloma. También se hará el uso de trabajos de investigaciones antes hechas como las publicadas por Promperú, permitiendo recabar información sobre el comportamiento del biocomercio, entre otras. Con relación a los datos estadísticos relacionados al distrito de Tuti, se utilizarán los reportes realizados por el INEI (2018), CEPLAN (2020), GeoPerú (2020), MTC (2020) y el BCRP (2019 y 2020), dando mayor información respecto al nivel de educación, el comportamiento de la producción agrícola, características socioeconómicas, etc.

5. Procedimiento metodológico

Para el desarrollo de la presente tesis, se ha tomado como referencia de procedimiento metodológico el diseñado por Martínez (2011) (ver Anexo T). Este consiste en una serie de procesos que inician con el planteamiento del problema; luego la revisión de la literatura; seguido por el principio de triangulación de datos obtenidos de diversas herramientas, así como su respectiva transcripción para luego realizar el análisis global y profundo de estos datos; y, finalmente la construcción de conclusiones de la investigación.

A partir de ello, se redefinió la metodología para adaptarla al presente contexto de estudio. Es así que la presente investigación se ejecutó en tres (3) fases (ver Anexo U). La primera comprendió la fase de planeamiento de la investigación, en que se desarrollaron las etapas de planteamiento del problema, definición de objetivos, formulación de la hipótesis de investigación y la justificación.

La segunda fase comprendió el desarrollo de investigación. Del marco teórico, a partir de la información secundaria, se pasó a definir las variables de investigación: biocomercio, asociatividad y modelo de negocio. En el marco contextual, se detalla el contexto de la investigación: biocomercio internacional; biocomercio en el Perú; situación de la quinua; y, descripción de la región Arequipa donde se localiza la asociación AGROECOTUTI.

Finalmente, se desarrolló el marco analítico de la investigación. Las actividades realizadas fueron las siguientes: definición del marco metodológico, estableciendo el alcance, enfoque y estrategia de investigación. Tal como se mencionó, el sujeto de estudio es la asociación AGROECOTUTI. Una vez definido y con la información procesada en la fase anterior, se construyó la matriz de consistencia con los objetivos de investigación (ver Anexo V)

Luego, se realizó la selección muestral, estableciéndose tres (3) unidades de análisis, los miembros de AGROECOTUTI; las asociaciones de productores con similares características al sujeto de estudio; y los expertos en temas de biocomercio, asociatividad y modelo de negocio. Definidos los actores a entrevistar y la matriz de consistencia, se diseñó la herramienta de recojo de información, guía de entrevista, según las experiencias de cada entrevistado.

La etapa de análisis cualitativo incluye actividades como el recojo de información, su sistematización en la matriz de hallazgos (ver Anexo W) de acuerdo con las variables y subvariables de estudio. Asimismo, se realizó la triangulación de información para comparar las apreciaciones de cada grupo de entrevistados, confirmar datos y establecer puntos de divergencia. A partir de los hallazgos y los objetivos de investigación, se construyen las conclusiones de investigación con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO 6: HALLAZGOS

En este capítulo, se presentan los principales resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de 23 entrevistas a profundidad, realizadas tanto a especialistas como a representantes de asociaciones de acuerdo con las preguntas de investigación y la matriz de consistencia, Se considera tres variables de investigación, biocomercio, asociatividad y modelo de negocio que fueron analizadas en el marco teórico. En cada una de ellas primero se expone las opiniones de las asociaciones y a continuación de los especialistas.

1. Análisis del biocomercio

1.1. Sobre el término biocomercio

Se quería conocer qué entendían los representantes de AGROECOTUTI, las demás organizaciones de productores y especialistas, acerca del biocomercio. Los dos primeros, desconocían el término biocomercio o la información que tenían era imprecisa.

En este trabajo se entiende al biocomercio como una oportunidad comercial y de inversión en los productos de la biodiversidad nativa, a través de prácticas que promuevan el desarrollo sostenible con el fin de conservar el medio ambiente y respeto a las comunidades locales encargadas de su producción (Primo, 2017).

Los miembros de AGROECOTUTI no reconocen el término “biocomercio”, a pesar de realizar actividades ligadas a este modelo de negocio como la promoción del cuidado del medio ambiente y revalorización de su cultura. Los pequeños productores, más bien practican la producción orgánica siguiendo sus lineamientos correspondientes. Samayani señaló que el objetivo de la asociación es “producir, naturalmente, cuidar el medio ambiente y la salud del productor” (comunicación personal, 02 de julio, 2020), en este sentido, la producción de quinua orgánica proviene de “granos de la biodiversidad [...] semillas registradas, quinua roja, la amarilla y la blanca” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

A pesar de cierto desconocimiento sobre el biocomercio, los productores reconocen que este tipo de producción natural permite la generación de una ventaja en el mercado, por ejemplo, “los niveles más altos (de venta) [...] fue por el mercado porque en una temporada hemos llegado a vender el kilo de quinua a 18, 20 [...] y hemos llegado a sembrar en mayores cantidades” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), así como para la salud de las personas, “la fortaleza es la siembra orgánica, por la salud, estamos bien alimentados” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020). Por otro lado, además se busca la preservación de los conocimientos y prácticas tradicionales de los productores, los cuales forman parte de la valoración de su cultura, por lo que Flores mencionó que es importante “difundir la producción

orgánica, y la restauración, recuperación de los manejos ancestrales que se estaban yendo hasta la tumba, entonces estamos rescatando valores de nuestros ancestros, de lo que han hecho sus prácticas agrícolas” (comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Los representantes de las demás asociaciones, respecto a la propuesta del biocomercio, resaltan la importancia que asigna el biocomercio a los recursos naturales, pues, según Chatata, permite “valorar de acuerdo a las características de cada producto, eso es muy importante para hacer esta venta de valor, para la biodiversidad” y “[...] hacer notar las bondades de cada producto” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). En esa misma línea, Quiroz, representante de la cooperativa APT, destaca que ha “estado rescatando 7 variedades nuevas en las zonas, las variedades ya se estaban perdiendo. El mercado de la biodiversidad es muy asombroso [...] hay un montón de variabilidad por la misma naturaleza” (comunicación personal, 18 de julio, 2020).

Es así que resaltan su importancia en cuanto a la apreciación de los recursos naturales, es decir, que sean reconocidos como tal en el mercado, y se vele por su conservación, “cuando hablamos de productos de la agrobiodiversidad para el mercado, justamente es hacer notar las bondades de cada producto, valorar de acuerdo a las características de cada producto, eso es muy importante para hacer esta venta de valor” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020)

De igual forma, resaltan la generación de una ventaja en el mercado y valoran los conocimientos de los productores. Por un lado, los productores reconocen esta ventaja, ya que, “si se mantiene la biodiversidad tenemos [como productores] más chances frente a otros mercados, para ofrecer los productos, características de esos productos, mantener una diferenciación en el mercado” (V. Quiroz, comunicación personal, 18 de julio, 2020). Por otro lado, Chatata expresó que “hay un conocimiento previo del campesino que el mercado no conoce. Entonces cuando no hay una valorización comercial, solo hay una valorización del campesino para su producción” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Los especialistas, por su parte, coinciden que la propuesta del biocomercio es poner en valor los recursos de la biodiversidad, para lo cual es indispensable el entendimiento del binomio comercio y conservación con el fin de preservar estos recursos nativos y a la vez generar beneficios económicos. Cánepa señaló que “su intención (del biocomercio) era darles valor a los recursos de la biodiversidad nativa, [...] incluir el comercio dentro de la conservación, es una estrategia de cómo preservar, pero también darles número a las cosas [...]” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Por ello, el biocomercio es comprendido como un modelo de negocio, puesto que, por un lado, la oferta de valor son los recursos nativos que poseen “nombre y apellidos, porque tienen un mercado o segmento bien definido para lo cual hay una propuesta de valor (productos

originarios de ciertos territorios) y también hay recursos y alianzas" (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020), es decir, el conjunto de bienes con los que se trabaja son de la "biodiversidad nativa oriunda del país" (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020); y, por otro lado, es necesaria la promoción de "prácticas ambientales desde la recolección producción, transformación hasta la comercialización" (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020) para su ejecución. De esta forma, se introduce componentes ambientales a las actividades comerciales.

En relación con lo anterior, el biocomercio es un esquema que busca la reconciliación de beneficios económico y sociales. Según Caravedo, anteriormente las organizaciones buscaban la maximización de utilidades afectando, en algunos casos, sus vínculos con el entorno; en cambio ahora, las empresas tienen un propósito que beneficia y toma este entorno, desarrollando valor (comunicación personal, 01 de julio, 2020). Conforme a ello, el biocomercio impulsa prácticas como el "uso sostenible de la biodiversidad y la distribución de los beneficios del uso de esa biodiversidad" (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Asimismo, es un "incentivo que permite que el campo este mejor manejado desde un punto de vista ambiental y conserve los recursos que se asocian a estos" (V. Ingar, comunicación personal, 22 de julio, 2020)

De igual manera, coinciden que el biocomercio es una iniciativa que genera valor y ventaja competitiva. Uno de los enfoques del biocomercio es la cadena de valor, en la que se enfatiza la articulación de los actores pertenecientes a ella, brindándoles las herramientas necesarias para su desenvolvimiento (Muradian et al., 2012). Tal como lo menciona Ñaupuri "si no hay un convenio, no hay una articulación con la parte productiva, entonces no estamos hablando de biocomercio porque no estamos aplicando el enfoque de cadena de valor" (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Por otro parte, la ventaja competitiva que ofrece el biocomercio es el valor agregado hacia el producto de la biodiversidad, es decir, que la oferta productiva resulte más atractiva para el mercado. Huasco mencionó que "genera una ventaja competitiva hacia los productos no tradicionales dentro de la biodiversidad [...] daría un valor agregado más a nuestro [...] amigable con el medio ambiente, amigable con la sociedad y también económicamente rentable [...]" (comunicación personal, 10 de julio, 2020).

Algunos especialistas señalaron que el biocomercio es una iniciativa impulsada por cooperaciones u organismos internacionales. La UNTACD impulsó la iniciativa BioTrade en los países de la región sudamericana como Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia con el fin de poner en valor la biodiversidad amazónica de estos países (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020; V. Ingar, comunicación personal, 22 de julio, 2020 y R. Cánepa, comunicación personal,

23 de julio, 2020). Ello, debido a que desde el año 1992, año de despeje de la biodiversidad, aún no era bien reconocida, en consecuencia, se “lanza la iniciativa [BioTrade] como una forma de apreciar a través del comercio internacional una propuesta de innovación a nivel de conocimiento de ese tipo de recursos” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Para su desarrollo “(la UNTACD) se basó en el convenio de biodiversidad biológica” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020), así como de otros acuerdos internacionales que cumplen con los postulados de la convención de la biodiversidad y de tipo socioeconómico, en conjunto, “una serie de acuerdos internacionales que habían sido firmado por los países, pero nunca habían sido puestos en práctica” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Entonces con el biocomercio se quiere brindar esta ventana de exposición y valorización a los productos de la biodiversidad, añadiéndoles valor, en la medida que se va cumpliendo con estos acuerdos y/o convenios internacionales.

Con relación a lo anterior, en el Perú el biocomercio “es una propuesta que surge del interés, principalmente de organismos internacionales” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020), a través de apoyo y asesorías a distintas instituciones públicas. Rojas desde su experiencia manifestó que “al Ministerio del Ambiente, a través de la cooperación técnica, apoyamos la iniciativa de Biocomercio, luego quedó sentada en el Ministerio de Comercio Exterior, se constituyó una comisión de biocomercio y nosotros estuvimos alentando ahí la participación” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Es así, que el biocomercio es una práctica introducida, que poco a poco fue adoptada e impulsada en el Perú.

Además, involucra un proceso de verificación. Para catalogar una organización del biocomercio, primero debe pasar por una evaluación según una matriz de principios y criterios, es decir, “un check list que te lleva a preguntarle al que dice que hace biocomercio cómo trabaja el producto, de dónde lo saca, si esta provisión del producto o recurso involucra a las comunidades, está a un precio justo” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

Este proceso permite la distinción y delimitación formal de organismos que forman parte del modelo de biocomercio. Cánepa señaló que “la organización que pasaba por esa evaluación y conseguía un puntaje dentro del rango, entonces podría considerarse como una institución que trabaja bajo el enfoque del biocomercio” (comunicación personal, 23 de julio, 2020). Para el logro de ello, el primer eslabón de la cadena productiva es fundamental, pues “son responsables de la producción sostenible y conservación [...] porque si ellos no tienen esta conciencia de trabajar bajo este enfoque, pues no se van a cubrir los principios y criterios del biocomercio” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

1.2. Diferenciación del biocomercio con otros modelos de negocio

Tal como se mencionó antes, los miembros de AGROECOTUTI practican una producción orgánica; por tal motivo, no reconocen una diferencia entre biocomercio y certificaciones orgánicas. Ellos identificaron una producción natural como orgánica “pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), por lo cual, siguen las normas de la producción orgánica, “se está aplicando pesticidas pero a base de hierbas, no es un pesticida químico, no se aplica nada de productos químicos” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), asimismo reciben capacitaciones para recuperar el terreno, “como se sufre en recuperar el medio ambiente, hemos tenido muchas capacitaciones que han venido en manejo ecológico” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

De igual forma sucede con las demás asociaciones, a pesar de no identificar el biocomercio, mencionaron que las actividades que realizan se podrían enmarcar en este modelo. Molina mencionó que “de alguna u otra manera [...] cuidamos el medio ambiente sin la aplicación de productos agroquímicos; dentro de eso tenemos un compromiso con el medio ambiente [...] Entonces de alguna manera estamos ahí comprometidos de preservar nuestro medio ambiente” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Almeyda coincide con ello, “(hemos visto) el biocomercio de pasadita. Creo que estamos haciendo biocomercio. Muchas actividades realizamos respetando el medio ambiente, el precio, eso es un poco también que incluye el biocomercio” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Al igual que AGROECOTUTI, las asociaciones se concentran en la producción orgánica, “sobre el tema del biocomercio [...] si no hemos tocado [...] nos hemos enfocado por lo orgánico, nuestro fuerte es lo orgánico” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Por su parte, los especialistas coinciden que el biocomercio es diferente de los modelos de comercio justo o a las certificaciones orgánicas, aunque resaltan una complementariedad entre ellos. Tal como lo menciona Vega “podría decirse que se complementan, pero el biocomercio es más un modelo de gestión, la certificación tú puedes hacerla sobre una cadena. En cambio, el biocomercio busca que todas las gestiones de la empresa sean de acuerdo a los principios” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Las certificaciones orgánicas, son las normas que restringen la forma de producción agrícola con el fin de cumplirlas, “solo se enfocan en el cumplimiento de las leyes, si una persona tiene la certificación es porque no trabaja con químicos, preserva los recursos ambientales, cumplen con criterios” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020). En el caso de comercio justo “son un conjunto de normas que se apoyan mucho en el tema de la responsabilidad

social y el respeto a las condiciones laborales de las personas, que haya un pago justo” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020). Es así que, "el orgánico solo es sobre la reducción de agroquímico; el fairtrade sobre pagar bien a los productores" (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

En tal sentido, "el biocomercio es un estándar completo que integra los componentes sociales, ambientales y económicos del desarrollo sostenible, en tanto los sellos [certificaciones] tenían muchos ingredientes del desarrollo sostenibles, pero no las abarca en su totalidad" (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Tal como lo ejemplifica Cánepa, “si yo al final como una empresa de quinua y sachá inchi implemento el comercio justo [...] ya estoy cumpliendo con ciertos principios y criterios del biocomercio [...] Con comercio orgánico [...] ya estás cumpliendo con una conservación [...]” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Otro punto de distinción es de acuerdo a los productos que abarca el biocomercio. En el caso de comercio justo o certificaciones orgánicas, el abanico de productos que se encuentran afectados es amplio, considera tanto productos nativos de una región como foráneos, “entonces pueden ser para diversos productos, no solo para la biodiversidad introducida" (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020).

A modo de ejemplo, "si comparamos el aguaymanto con la fresa, la fresa no es de la biodiversidad nativa, es un cultivo introducido. Los dos pueden ser orgánicos, pero no significa que los dos tengan biocomercio" (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020). En cambio, el biocomercio solo abarca productos de la biodiversidad nativa, por tal motivo, cada país posee un listado de sus productos o servicios nativos, estos países impulsores “del biocomercio, han identificado y priorizado una serie de productos y servicios de su biodiversidad nativa que son incluidos en sus estrategias nacionales de biocomercio y como parte de la promoción de sus exportaciones no tradicionales" (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020).

Tal como se mencionó, el sistema de biocomercio no excluye a las certificaciones orgánicas o de comercio justo, siempre y cuando sean productos o servicios de la biodiversidad nativa. En el caso peruano, Promperú es la entidad encargada de la delimitación de los productos de la biodiversidad nativa.

Otra distinción es que el biocomercio es un proceso, a diferencia de los otros modelos que dan como resultado un producto, el certificado. Por ejemplo, en el Perú el biocomercio es un modelo que se viene desarrollando desde el 2014, en un primer momento con el proyecto del Biocomercio Andino, luego con la formulación de la estrategia nacional del biocomercio, así como su plan de acción al 2025. Con esto se quiere evidenciar que el biocomercio significa un proceso a implementar con un horizonte de mediano y/o largo plazo, que involucra una

articulación de distintos sectores tales como MINAM, MINCETUR y/o Promperú. A diferencia, de los procesos de certificación que básicamente se refiere al cumplimiento de requisitos mínimos para obtener la aprobación de este. Tal como lo menciona Marisela Vega, el biocomercio es un “proceso gradual, no rígidos a diferencia de la certificación donde deben cumplir 100% para denominar orgánico o fértil, [...]” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

1.3. Difusión del biocomercio en el Perú

Es conveniente verificar si hay una gestión del conocimiento adecuada sobre el biocomercio, en cuanto al intercambio, sistematización y difusión de la información a diversos actores como empresas, productores, academia, Estado, cooperaciones internacionales y/o consumidores.

Para ello es preciso diferenciar dos niveles de difusión del biocomercio, uno al público general, como asociaciones o consumidores, y, otro a un público nicho, es decir, aquellas organizaciones familiarizadas con la actividad del biocomercio sean privados, entidades públicas u organismos internacionales (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Respecto al primer nivel, los especialistas coinciden que personas que no son expertas o no están vinculadas al biocomercio, lo desconocen. En el caso de AGROECOTUTI, los productores evidencian un desconocimiento sobre el biocomercio, pues predomina su concepción sobre productos orgánicos, “para certificación orgánica, tuvimos entrevistas, visitas a campo, tenemos que ir a charlas, a los que venían, cómo tenemos que cosechar, todo eso, hemos tenido que aprender” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Las demás asociaciones reconocen el tema a grosso modo, “no sé mucho (del biocomercio), había escuchado algo. Lamentable no he profundizado del concepto” (S. Huasco, comunicación personal, 10 de julio, 2020), otro señaló que “si bien es cierto en temas de biocomercio con Promperú si no hemos tocado” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020), mientras que otro sí evidenció cierto conocimiento, “los productores saben que es el biocomercio. Si saben, porque inclusive nosotros tenemos un grupo de investigadores del campo, ellos hacen el seguimiento, hacen capacitación [...]” (V. Quiroz, comunicación personal, 18 de julio, 2020)

Por otra parte, resulta común que, si bien el término biocomercio es desconocido, en la práctica muchas iniciativas incluyen actividades de biocomercio de forma inconsciente. A modo de ejemplo, Ñaupuri comentó que durante sus experiencias en el proyecto Biocomercio Andino, muchos de los productores desconocían el significado de biocomercio, aunque la producción que realizan se ajustaba a sus principios, “de alguna manera, el biocomercio, el término no es muy

conocido, pero en realidad en la práctica, cuando nosotros hemos ido a evaluar a las diferentes iniciativas lo venían haciendo” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Los especialistas coinciden en que existe un mayor desconocimiento por parte de la población. Debido a las tendencias actuales en cuanto al consumo saludable y responsable, muchas personas están orientándose hacia nuevos hábitos de consumo. En consecuencia, hay una exhaustiva promoción comercial de los productos de la biodiversidad en espacios de comercio, es decir, hay un mayor acercamiento al ciudadano a este tipo de negocio sostenible, a través de la promoción de eco y bionegocios en ferias ecológicas, logrando el fomento de los productos nativos (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020). Es así que esta exposición de los productos es favorable para el Perú, puesto que permite “afianzar la identidad como país, como peruanos, como país megadiverso que somos, [a través de] este modelo de biocomercio” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020), y apertura de nuevos nichos de mercado, lo que hizo el “biocomercio fue poner estos productos en una vitrina en el mercado internacional, reconocer sus orígenes, reconocer sus aportes a las comunidades locales y brindar la importancia de identidad de territorio” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). No obstante, uno de los retos para su difusión es “acercar la conservación hacia el día a día de las personas [...] a este nuevo modelo de negocio” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020). Es decir, que cada vez más estos productos se encuentren en los mercados convencionales siendo reconocidos como biodiversidad nativa, por su valor y contribución a las comunidades locales y conservación ambiental.

Asimismo, otro aspecto clave es “reforzar el consumo interno, eso es algo primordial porque si no tenemos una demanda interna, si pasa algo fuera del país, entonces tendríamos el soporte del consumo interno que ayuden a estos productores” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020), lográndose a través de la “decisión de compra del producto de biocomercio versus un producto que no es de biocomercio” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

Respecto al segundo nivel de difusión, uno de los avances en cuanto a la gestión de conocimiento del biocomercio a nivel nacional es la Agenda de Investigación e Innovación para el Biocomercio 2012-2021 impulsado por instituciones que conforman el grupo de investigación e innovación en biocomercio, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el MINAM, el Instituto Peruano de Productos Naturales (IPPN) y el Proyecto PerúBiodiverso (PBD). Esta agenda surge para enmarcar y promover iniciativas de investigación y desarrollo con el fin de potenciar el biocomercio, así como articular a los actores (Grupo de Investigación e Innovación en Biocomercio, 2012).

De igual forma, Promperú es otro de los organismos promotores del biocomercio como agronegocio para el comercio exterior; a través de sus programas de capacitación y aula virtual para emprendedores y empresas que buscan sensibilizar sobre este modelo de negocio. Ñaupuri señaló que “Promperú es una de las entidades que viene fomentando a nivel regional justo el área de comercio sostenible [...] Van buscando siempre iniciativas de empresas, de asociaciones, que conozcan este modelo sostenible de comercio” (comunicación personal, 23 de julio, 2020). Asimismo, a nivel comercial, Promperú brinda herramientas de verificación a las empresas que funcionan además como incentivo, “si tú eres una empresa que trabaja con biodiversidad, te verifico y efectivamente cumples con todo esto, te doy un descuento para que participes en estas ferias que son especializadas para este tipo de producto” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

Por parte de la academia, la Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de la Escuela de Posgrado, ofrece la Maestría de Biocomercio y Desarrollo Sostenible. Este programa surge debido a la falta de una formación integral que examine, como lo mencionó el director de la maestría, Fairlie, “la estructura productiva y social de nuestro país, con las diferentes problemáticas que enfrenta, y la necesidad de promover el desarrollo sostenible e inclusivo” (comunicación personal, 07 de julio, 2020). Por tal motivo, el biocomercio se considera como una oportunidad para “fortalecer competitividad, facilitar la articulación de actores y generación de beneficios ambientales, sociales y económicos” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020). En este sentido, Müller, egresada de la maestría de biocomercio expresó que “actualmente, todavía no le da [la población] tanta importancia porque el trabajo de biocomercio es con recursos nativos y lamentablemente los recursos nativos se han perdido o han introducido alguna otra especie, modificado la genética” (comunicación personal, 8 de julio, 2020).

Los especialistas reconocieron que cuando recién se introdujo la iniciativa al Perú se le brindó mayor importancia y disposición de recursos para investigaciones; como lo señaló Cánepa, “ha habido bastante difusión desde el 2000. Yo lo entiendo como que son tendencias que van evolucionando, entonces el 2000 hacia el 2014, tenía mucho que ver el biocomercio, había esos proyectos de cooperación técnica que tenía sus fondos” (comunicación personal, 23 de julio, 2020). Tal como se mencionó antes, el biocomercio es una iniciativa impulsada por organismos internacionales, por lo cual estos organismos son los que han realizado mayores y extensas investigaciones sobre el biocomercio, “ha habido muchos proyectos en Perú de cooperación, que han invertido tiempo y dinero en capacitar empresas exportadoras en que incorporen estas prácticas, entonces a la final, [...], pienso yo que si ha habido un buen trabajo de difusión” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Sin embargo, aún hay limitantes para su completa difusión: uno de ellos lo indicó Rojas, "hay una brecha, falta de interés a nivel de la política pública por promover y creer en que se puede hacer desarrollo económico a nivel de las regiones basado en este tipo de productos de la biodiversidad nativa" (comunicación personal, 24 de julio, 2020), es decir, aún no hay una concientización sobre el tema de biocomercio en el sector público, así como la necesidad de acercar este tipo de negocio no solo a los consumidores sino a los productores como oportunidad de desarrollo y comercio, pues aún "la producción del biocomercio no está siendo bien desarrollada como inicialmente se quería: productos nativos, conocimientos tradicionales, conservación del medio ambiente" (T. Müller, comunicación personal, 8 de julio, 2020). El otro reto es "incentivar al sector privado a invertir en la generación de nuevos conocimientos y técnicas para lograr un mejor desempeño, ya que la mayor debilidad es el financiamiento público y privado" (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020), en este, se busca la articulación y alianzas entre sectores con el fin de que los proyectos como iniciativas tengan un alcance mayor y sostenibilidad.

1.4. Sensibilidad del biocomercio al valor inclusivo

Tal como se mencionó antes, el biocomercio no solo es un modelo de generación de beneficios económicos sino es además una conjunción de valores sociales como ambientales. En tal sentido, se quiere evidenciar las formas en la que se expresa este tipo de valor inclusivo.

Los miembros de AGROECOTUTI, expresan este tipo de valor inclusivo en la generación de un desarrollo económico tanto para el distrito Tuti como la región y la conservación del medio ambiente. Samayani mencionó que se busca extender la comercialización de los productos, "una meta grande este año es la comercialización, la compra de todos los productos del Valle del Colca que ya es convenio con la Municipalidad, y ya estamos buscando el presupuesto para acopiarlo y transformarlo" (comunicación personal, 2 de julio, 2020). Junto con ello, los productores mencionaron la relevancia de la producción orgánica y con ello volverse competitivos y generar mayores ingresos para sus familias, "lo que hemos visto es que, para ser un poco más competitivos, mayores ingresos a nuestra familia, hemos buscado la forma de ser orgánico y hemos implantado esto casi con una ordenanza municipal" (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Por otra parte, la conservación del medio ambiente es un punto crucial para AGROECOTUTI. Flores señaló que anteriormente una ONG los apoyó en la utilización de productos químicos, no obstante, su uso continuo generó que sus tierras se vieran afectadas, "COPASA ha venido introduciendo desde los años 90 todo lo que es la aplicación de productos químicos, han hecho daño en exceso y empobrecido nuestras tierras, entonces ese es el problema

que nos dimos cuenta” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020); a partir de ahí han “trabajando en lo que es la reparación de terreno” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). Tal ha sido el impacto de dicho problema que AGROECOTUTI ha impulsado la importancia de que todo el distrito y la región incorpore la producción orgánica logrando que “ahora prácticamente es cero pesticidas en el distrito y ya estamos tratando de lograr esa meta [...] primero ha sido el distrito de Tuti, después ha sido Ichupampa. [...] nos estamos tratando de apoyar con la Municipalidad Provincial” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Las demás asociaciones también reconocieron que es vital dicha conservación, “la biodiversidad para el pequeño productor es su vida, es lo más importante, es su banco de genes, si se erosiona o se pierde, vas quedando (...) pierdes un valor muy importante” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Dicha conservación lo expresan a través de las certificaciones, no bajo una óptica comercial sino para asegurar el cumplimiento de reglas que cuiden su suelo, agua, etc.; “entonces el sistema de certificación orgánica da muchas posibilidades con nuestro medioambiente, entonces los productores que están dentro de la organización no solo dependen de ellos mismos sino tienen que enseñar a la población para que tengan menor contaminación” (S. Huasco, comunicación personal, 10 de julio, 2020).

Los especialistas coinciden que la parte más crítica es la vinculación social y económica, sobre todo, el “reconocimiento o forma de distribuir beneficios más allá del precio del producto” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Es así, que este tipo de negocio “no busca maximizar utilidades, pero sí busca hacer utilidades, sobre todo, satisfacer las necesidades de la sociedad en la cual se asienta o resolver problemas sociales y ambientales que eventualmente se han producido” (B. Caravedo, comunicación personal, 01 de julio, 2020), es decir, crear nuevas formas de convivencia y reconocer a los grupos de interés como a los actores directos o indirectos que forman parte de la cadena productiva e incluir su desarrollo en el esquema de acción de la empresa u organización.

Dentro de los objetivos sociales, uno de los retos es incluir y articular a los pequeños productores en la cadena de valor y, en consecuencia, que obtengan mejores beneficios y el respeto a sus conocimientos tradicionales. Por un lado, Rojas comentó que lo que se busca mediante el biocomercio es que “la comunidad participe en toda la agregación de valor” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), es decir, no sean intermediarios que solamente entregan la producción, sino que se introduzcan en el esquema de generación de valor, a modo de ejemplo, se “redistribuye esa utilidad a las comunidades, no lo hace solo a través del precio, sino a través de beneficios, inversiones en capacitación, mejoramiento de su nivel de tecnología, proyectos de salud, comunitarios etc. [...]” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Asimismo, la articulación a mercados formales permite la generación de valor social a las comunidades productoras, ya que, “una vez articulado una cadena de valor [...] hay un importante cambio del desarrollo rural de dichas comunidades porque ya dejan de estar desarticulados, dejan de vender a los intermediarios” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020). Por ejemplo, con el proyecto Biocomercio Andino, “se impulsó distintas iniciativas claves para el desarrollo local inclusivo, mediante financiamiento y asistencia técnica, así como el ingreso a nuevos mercados” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020). Asimismo, se agrega el tema de “condiciones laborales justas dentro de una organización, sea asociaciones de productores, cooperativas, empresas. El tema de un salario justo y un ingreso que pueda compensar todo el esfuerzo” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020), puesto que lo que se busca es una distribución equitativa de los beneficios entre todos los actores de la cadena.

En cuanto a los conocimientos tradicionales, se refiere a revalorizar las prácticas autóctonas de los productores y/o las comunidades. Muchas de estas comunidades “están más sensibilizadas respecto a sus impactos. [...] este tipo de productos (de la biodiversidad) no son masificados, eso hace que las comunidades trabajen culturalmente, de manera sostenible *per sé*” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020). En tal sentido, “el gran punto crítico en el biocomercio es la deuda social que existe con los grupos que han hecho durante muchos siglos el esfuerzo por conservar, domesticar, generar conocimiento que hoy es importante para una economía a nivel mundial” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Respecto a los objetivos ambientales, se refiere a la conservación del ecosistema de la biodiversidad. En tal sentido, es preciso “rescatar la variedad genética que tenemos y darle el uso apropiado según la variedad que se tiene” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

1.5. Oportunidades del biocomercio para el Perú

Una oportunidad para el biocomercio peruano es la mayor demanda de productos de la biodiversidad debido, principalmente, a los cambios en los hábitos de los consumidores quienes prefieren productos socialmente responsables y saludables. Según los miembros de AGROECOTUTI, la producción orgánica representa una gran oportunidad, pues es necesario difundir que “hay que consumir lo mejor, un producto orgánico, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Por ello, este tipo de productos deben ser puestos en valor tanto en el Perú como internacionalmente, “pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana, va incrementar su precio, pero vale la pena” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Para las demás asociaciones, una mayor demanda de este tipo de productos de la biodiversidad permite que también se exponga y reconozca el trabajo de los productores. Molina mencionó que “(deberían) considerar y tener conciencia y conocimiento por parte de los consumidores y clientes de que es un doble trabajo, hasta triple trabajo porque [...] tenemos que hacer un sobreesfuerzo para obtener un producto de calidad, [...]” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Los especialistas reconocen que “efectivamente este mercado, este nicho de mercado está creciendo, no solo está creciendo, sino que se mantiene en el tiempo” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020). Por su parte, Fairlie concuerda con ello, “el mercado de productos del biocomercio, considero, se encuentra en expansión dado los cambios en la demanda y preferencia de los consumidores” (comunicación personal, 07 de julio, 2020).

De igual forma, el consumo responsable y saludable está teniendo mayor predominio en la actualidad, Manco mencionó que “el mercado demanda mucho más los productos naturales y Perú es conocido por tener una alta biodiversidad, también cuentan con muchas propiedades que afuera no se encuentran” (comunicación personal, 04 de julio, 2020), coincidiendo con ella, Cánepa reconoce que “hay toda una conciencia de productos superfoods en los cuales el biocomercio está dentro por su perfil nutricional, si ves la estadísticas de la exportación de los recursos de la biodiversidad nativa, la quinua ha incrementado, el sachu inchi” (comunicación personal, 23 de julio, 2020), en consecuencia, resalta la actuación de las empresas y su articulación comercial, “las mismas empresas se mueven más, van más a ferias, consiguen más clientes” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020)

Otro aspecto favorable es el auge de los agronegocios sostenibles, los cuales surgen por una mayor “reflexión respecto a la explotación de los recursos naturales o de las comunidades” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Comparte esa misma reflexión Caravedo, mencionando que “ha emergido una mirada crítica a la forma cómo producimos [...] cómo se intercambian la tierra, cómo se organiza la sociedad para vigilar que los procesos productivos o de intercambio comercial puedan ser procesos que contribuyen a la sostenibilidad” (comunicación personal, 01 de julio, 2020).

De igual forma, la alianza con el sector público contribuye al biocomercio mediante el desarrollo de capacitaciones (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020; R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020) o iniciativas de biocomercio, por ejemplo, “Promperú busca un sello de biocomercio para poder diferenciarlo [...] para poder decir que este producto es de biocomercio” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020), ello coincide con lo mencionado por Rojas sobre “desarrollar información de base que te demuestre que estos

productos tienen algo diferente a los otros” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Sin embargo, Vega brinda una opinión diferente, “en el Perú, se estaba discutiendo mucho hacer un sello del biocomercio, pero el tema es que existen tantos sellos y cómo lo posicionas en el exterior” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Por otro lado, se resalta la relevancia del modelo asociativo para el biocomercio, “definitivamente la asociatividad es una parte muy importante para que funcione el biocomercio, hay mucho por hacer, hay mucho por trabajar en el biocomercio. Tenemos que apoyar a los agricultores (T. Müller, comunicación personal, 8 de julio, 2020). También, Fairlie coincide con esta idea, “considero que es un factor (asociatividad) importante [...] que existe para el desarrollo, éxito y migración hacia esta alternativa (el biocomercio) por parte de pequeños productores, asociaciones y cooperativas” (comunicación personal, 07 de julio, 2020).

1.6. Retos del biocomercio en el Perú

Para AGROECOTUTI, el mayor reto que presenta es la generación de valor agregado, el cual, es demandado en el mercado internacional, mediante la transformación de sus productos. Samayani mencionó que “quiero darle un valor agregado, yo quiero darle ese, entonces, otro giro a nuestro producto, porque si vamos a vender como un convencional, olvídese, ya no tengo otra forma” (comunicación personal, 2 de julio, 2020). Ello sería una opción para reactivar la oferta de AGROECOTUTI, “el reto está de que yo pueda acopiarlo, ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo [...] lo hemos logrado todo (aspecto ecológico), pero el tema es el comercio, es un cuello de botella y no tenemos la suficiente cantidad” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). De igual forma, mencionaron que hay una debilidad política, “tal vez no hay una voluntad política, por el gobierno regional, del Estado, (brindar) su valor agregado a este producto” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), pues “no todos los alcaldes tienen esa noción de apoyar a la agricultura otros se basan más en ganadería, como no hay apoyo y no hay un mercado fijo, entonces no hay mucha siembra [...]” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Las asociaciones coinciden como reto la generación de valor agregado, mediante la diversificación de los productos, “hay muchas intenciones de crecer y desarrollar estrategias de diversificación como lo son las pastas, snacks, y entre otros [...]” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020). De la misma manera, reconocen que la actuación del Estado es limitada, “no tenemos el apoyo de nuestras autoridades locales y menos de los ministerios y de autoridades nacionales. Ellos deberían apoyar en una planta o infraestructura para apoyar estos productos, diversificados y ya no vender en granos o materia prima” [...]” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Según los especialistas, los retos del biocomercio para su consolidación en el Perú son los siguientes. En primer lugar, impulsar una cultura de consumo de los productos del biocomercio, específicamente, “cómo hacer para que (los productos) tengan aceptación y finalmente los consumidores compren” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Otro experto coincidió con ello, “todavía no hay una cultura de consumidor. Por ejemplo, en el caso de la quinua, tuvieron que esperar que alguien de afuera les diga que es un superfood” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Segundo, que los actores de la cadena de biocomercio logren articularse al mercado, a través de la agregación de valor a dicha cadena. Una de las grandes debilidades de la agricultura en el Perú es la exportación de productos intermedios, lo cual dificulta el posicionamiento en un mercado internacional, tal como lo mencionó Vega, “los productos que exporta el Perú, son productos intermedios o a granel, entonces lograr posicionar producto retail en el mercado no es fácil” (comunicación personal, 22 de julio, 2020); similar es la opinión de Rojas, “el proceso de agregación de valor, incorporación de conocimiento científico, innovación ha sido mínimo” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), para lo cual es necesario, según Manco, “que los productores vean otras realidades para poder darle ese empuje que necesita esta biodiversidad nativa y poder tener más accesos a mercados y hacerse más conocidos” (comunicación personal, 04 de julio, 2020).

Tercero, los expertos coinciden que la investigación y/o difusión del biocomercio es mínimo, “en realidad investigación no tenemos, nos falta muchísimo, hay otros países que se aprovechan más” (T. Müller, comunicación personal, 8 de julio, 2020), también este desconocimiento es por parte de la población, “(hay que) seguir fomentando esto, porque hay personas que incluso desconocen los productos de la biodiversidad nativa” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020). Asimismo, esto se evidencia en el sector público, pues, por un lado, “no hay una política de promoción, investigación, afirmación de creer que este es un potencial importante de desarrollo económico para las regiones” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020), y por otro, hay una falta de articulación y sinergia de esfuerzos entre las entidades públicas para la difusión del biocomercio. Según Rojas, la “oferta de lo público es muy desordenada, puede que exista, pero no está articulada. Se debería promover ese encuentro para identificar los objetivos comunes y esa es una necesidad por mejorar indudablemente, ese proceso de comunicación y articulación institucional” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Cuarto, lograr un apoyo intersectorial y transversal entre los diferentes sectores. En el caso del sector público el reto es fortalecer la actuación del Estado para la dirección del biocomercio en el país, por ejemplo, a través de políticas o mecanismos. Según Fairlie,

“implementar políticas específicas que permitan poner en práctica el Plan de Acción 2025 en el marco de la Estrategia Nacional con la que contamos” (comunicación personal, 07 de julio, 2020) es una forma de lograr este fortalecimiento institucional. Esta ausencia del sector público se debe principalmente porque el “biocomercio era programas de cooperación, la alemana, la suiza, traían fondos y lo implantaban” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020), dejando rezagada la actuación estatal, por tal motivo, “el objetivo es que el sector público se pueda empoderar de estas iniciativas para que de ahí en adelante pueda empoderarlo por sí mismo” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020). Al igual que es necesario el involucramiento del sector privado, a través de, por ejemplo, “inversionistas ángeles, perderle miedo al tema de biotecnología y comenzar a creer que somos capaces de producir productos con alto valor, productos sostenibles con todos esos requisitos que pregona el biocomercio” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

El último reto es conseguir los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo la iniciativa del biocomercio. Soriano señaló que, “entendiendo que la producción va a ser cara, el reto es conseguir el respaldo financiero, y trabajar con la gente [...] actúen conforme a los principios de respeto a lo social y ambiental” (comunicación personal, 18 de junio, 2020). Uno de estos recursos es la necesidad de “inyectar capital, instrumentos de gestión, el capital inicial de trabajo” (S. Huasco, comunicación personal, 10 de julio, 2020), puesto que permite la constitución del negocio; otro es la conectividad en el transporte, ya que “la biodiversidad no se encuentra en Lima, (sino en) la lejanía” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020), entonces eso complejiza la comercialización de productos; finalmente, para lograr la movilización de esta industria es vital que los actores cuenten con capacidades, tal como lo mencionó Vega “la industria que se mueve en el biocomercio es muy alta y grande, y cuenta con las desventajas de no tener capacidades, negociación” (comunicación personal, 22 de julio, 2020), es por ello, que inculcar estas capacidades en los actores para enfrentar y sostenerse en el mercado es fundamental.

2. Análisis sobre la asociatividad de los pequeños productores

2.1. Aumento de volumen

Esto se refiere al rol que cumplen las asociaciones para aglutinar las actividades económicas de los pequeños agricultores y que conlleva a la reducción de costos; mejor control de calidad; poder de negociación; y competir con grandes productores. Como lo menciona Samayani, presidente de AGROECOTUTI, esta asociación se encuentra conformada por pequeños agricultores, “nosotros somos minifundistas” en el que “casi ninguno cuenta con una hectárea” (comunicación personal, 15 de junio, 2020). Al ser agricultores minifundistas, el

tamaño de terreno que emplean para el cultivo de los productos es limitado siendo una desventaja para poder competir con los grandes productores agrícolas, “nosotros tomamos un topo o medio topo, así no más [...] Solamente a 2 mil, 3 mil metros cuadrados. Poquito no más” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Los mismos socios de AGROECOTUTI son conscientes de las implicancias que conlleva querer expandirse en el mercado, como también de las limitaciones de estos mismos, “el mercado nos pide una buena cantidad y nosotros no tenemos lo suficiente, como somos minifundistas, no tenemos para abastecer al mercado” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de junio, 2020). Asimismo, debido a la naturaleza del producto que ellos siembran, las cantidades de cosechas son menores que la convencional, “nos piden una tonelada, dos toneladas, pero no llegamos a lo que pide el mercado” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020); respecto al tamaño de los granos de la quinua, en “convencional sacas productos grandes, cuando son ecológicos son pequeños” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020)

Es así como, bajo este contexto, AGROECOTUTI “se crea porque es necesidad ya que, en esta etapa, nosotros como distrito de TUTI, no podemos competir con el precio del mercado de los grandes productores como son Arequipa [...] y otros distritos porque tenemos nuestra etapa de la cosecha en la que todos producen” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de junio, 2020). A raíz de ello, se ha podido tener mayor concentración y aglomeración de los productos, “anteriormente, nos hemos juntado con otros distritos para poder tener una concentración más grande, porque nos pide tener 10 toneladas y no tenemos; por ejemplo, el año pasado teníamos 8 toneladas, entonces le hemos enviado conjuntamente con Yanqui y Lari” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Esto ha permitido que pueda competir con los grandes productores pues “AGROECOTUTI ya se ha hecho conocido a nivel internacional” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020); un ejemplo de ello es que “como asociación, ya los anteriores presidentes han logrado hacer llegar a un punto alto. Hemos exportado la quinua hacia otro país [EE. UU.] con un aproximado de 23 toneladas de quinua orgánica, con certificación de Biolatina”, y contar con otros canales para ofrecer sus productos, “algunas veces, años anteriores hemos participado en ferias: Mistura [...], De la Chacra a la Olla” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Representantes de otras organizaciones y especialistas en el tema comparten las opiniones brindadas por los integrantes de AGROECOTUTI. Edwin J. Almeyda, presidente de la Cooperativa Agraria Frutos del Ande, comenta que el productor “es el primer eslabón y la característica que tenemos es que nuestros socios no tienen grandes tierras, son pequeños

productores” (comunicación personal, 24 de julio, 2020); debido a ello, “hemos organizado estos productores que no son tomados en cuenta en la cadena, pues reconoce que “en forma asociativa hacen volumen y les toman importancia; sin organizarse ya no tienen acceso” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

A su vez, R. Soriano menciona que “lo que hacen las asociaciones agrarias es unir fuerzas” (comunicación personal, 18 de junio, 2020), pues “es diferente que venda un solo productor a que venda un grupo asociado [...] puede negociar mejor el precio” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020), “acceder a un buen mercado [...] paga más y mejor” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020); otro punto importante es la asimetría en la cadena de valor, “en el comienzo de la cadena son comunidades nativas o rurales, en estado de pobreza, frente a unos eslabones intermedios en la cadena que tienen mayor capacidad de negociación, de organización” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). El rol del agricultor, dentro del modelo asociativo, es importante ya que “cada uno de los productores se compromete a alcanzar ciertos niveles de producción para el procesamiento o pedidos internos o externos” (comunicación personal, 18 de junio, 2020).

Esto último es importante “dado que las características geográficas y de producción, usualmente de los productos de la biodiversidad nativa, no tienen la capacidad de realizarse a gran escala” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020). “En el Perú, la mayor parte son pequeñas extensiones, entonces no se puede lograr un mercado volumen con ese espacio, y la única solución que tienen [los pequeños agricultores] es asociarse, juntar su producción y así” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020); por lo cual, la asociatividad podría permitirles asumir los costos para la producción, agregar valor y mejora su capacidad de negociación de precios que reciben por sus productos” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020); “que alcancen volúmenes que sean aceptados en el mercado” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020); y ser “más fácil acceder a un crédito” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020). . Es así como “en el caso de la quinua, se observó que en los casos de asociaciones y cooperativas habían logrado cubrir toda la cadena de producción, hasta la comercialización e incluso la exportación [...] concentrando los propios productores el beneficio ligado de este tipo de comercio” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020), en el que “algunos lograron elaborar productos con valor agregado que vendían en el mercado nacional” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020).

2.2. Intermediación

Es importante referirse al papel que cumplen las asociaciones como intermediarios entre los pequeños productores y los diversos actores dentro de la cadena de valor. AGROECOTUTI

ya ha tenido la oportunidad de poder ofrecer sus productos a diferentes mercados nacionales e internacionales gracias a Sierra Sur, la Municipalidad, entre otros. Sin embargo, hoy en día la participación en estos mercados ya no se lleva a cabo: “por el momento no estamos exportando nada” (comunicación personal, 15 de junio, 2020). Samayani menciona que “normalmente, lo entregamos no más. No tenemos un valor agregado” (comunicación personal, 02 de julio, 2020), siendo el precio el determinante para escoger a quién se venderá sus productos: “Por el momento es cualquiera, alguien que da precio más alto” (comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Debido a ello, se está trabajando en conjunto para la construcción de valor agregado en el producto mediante el acopio, la transformación y la presentación para el mercado; es así como “el reto está de que yo pueda acopiarlo [la quinua], ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo como presidente” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Para ello, se tiene “un convenio con la Municipalidad Distrital y la Municipalidad Provincial de Caylloma para poder formarlo” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020), como también con la participación de Desco Sur. Samayani menciona que “en la última reunión que tuve, la Municipalidad me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%. Lo otro, Desco Sur me está poniendo todas las etiquetas, lo que es los papeles, las bolsas ecológicas para la producción” y una adecuada presentación.

Un punto relevante que mencionar es el rol que cumple Samayani dentro de la estructura organizacional como presidente de AGROECOTUTI. El organigrama institucional está conformado por cinco (5) cargos, “tenemos el presidente, que es mi persona; la secretaria [...]; la tesorera; el almacén; y el fiscal” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). El presidente, como se puede observar en líneas anteriores, es quien tiene que asistir y formar parte de la mesa de diálogo con los actores estratégicos para definir acuerdos, alianzas e impulsar AGROECOTUTI. Sin embargo, debido a que “todos se han salido; algunos por esta pandemia se han ido a Arequipa, algunos se han desentendido; o sea, estoy frito. Más claro, si no le pongo punche, esta asociación no va a prevalecer” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020), por lo que ha optado en asumir todos los roles dentro de la asociación “todas esas personas del organigrama, no están cumpliendo con sus funciones. Mi persona está como almacenero, como tesorero, estoy en un sinfín de cosa” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Asimismo, Samayani menciona que “aparentemente, esta Asociación AGROECOTUTI se habla de que ha llegado a un nivel un poco más alto. Pero resulta también que, por toda la situación, le dije que habíamos tenido las plagas y esas cosas, han hecho de que la gente se retire” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Otra experiencia que se puede presentar es la de ASPAGRO, los que se dieron cuenta que “lo que pasa es que antes, cuando cada uno de nosotros comercializaba de forma independiente, lo que veíamos es que los clientes solicitaban volumen y ese volumen insidia en el precio y las condiciones de pago” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020); en otras palabras, se refería a que un cliente va a establecer su precio en relación al rendimiento de la cosecha: mientras más rendimiento, mayor será el pago por el producto; entonces, a raíz de eso, se decidió formar dicha asociación. El trabajo en conjunto entre grandes y pequeños productores ha beneficiado más a estos últimos, “el pequeño, que el precio es mayor, se está beneficiando porque se le está liquidando con el mismo precio que está vendiendo el productor que tiene mayores extensiones; entonces, uno, se beneficia el pequeño del precio del grande y también las condiciones de la misma forma, ya no es a crédito sino es contra-entrega, entonces el dinero lo tiene de forma más rápida la liquidez” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Algo que Contreras identifica como importante es que, para el proceso de trabajar bajo el modelo asociativo, es relevante tener en consideración la estructura organizacional: “El proceso para la asociatividad [...] es que hay toda una estructura que empieza del Consejo Directivo, donde están todos los productores o todos los socios, y luego se designa un presidente, y ese presidente a su vez tiene... Son tres directivos en la alta dirección: presidente; tesorera o tesorero [...] y la secretaria general o secretario general (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Por otro lado, Chatata identifica que “hay una competencia desleal en el tema del empresariado” (comunicación personal, 23 de julio, 2020), siendo el agricultor el más perjudicado; esto se da muchas veces porque mientras más actores hay en la cadena, se diluye más y los productores siempre son los que menos dinero obtienen, o menos ganancias por sus ventas” (comunicación personal, 23 de julio, 2020). Entonces, lo que se busca es “que debe de haber tratos justos entre los actores de la cadena” (comunicación personal, 23 de julio, 2020), Para ello, “la idea sería tener un cliente o un comprador que está en este segundo eslabón de la cadena [...] posea una empresa con responsabilidad social, con sentido social” (comunicación personal, 23 de julio, 2020) para garantizar un trato justo al momento de contactarse.

Los especialistas también concuerdan en que para que se dé una adecuada articulación entre los diferentes actores, es importante el fortalecimiento a nivel organizacional. Ñaupari menciona que “si no hay un buen liderazgo o mejor dicho mejorar las capacidades a nivel organizacional, una asociación puede debilitarse con el tiempo y eso es lo que podría producir grandes pérdidas” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

En primer lugar, mayormente los productores no saben o no tienen las herramientas necesarias para dar a conocer sus productos a más mercados; por ello, “el tema comunicativo es que haya alguien de la parte comercial que se pueda encargar de estos” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020). Es decir, un encargado que se dedique netamente en la construcción de relaciones para la venta de sus productos.

En segundo lugar, es necesario que se trabaje el concepto de asociatividad no solo para que los agricultores puedan reunirse o porque un ingeniero vaya a su zona de cultivo, lo que se debe buscar es "tener una gestión enmarcada en el tema de gestión, un modelo de gestión como organización orientado al mercado, a desarrollar productos más allá de producir" (S. Huasco, comunicación personal, 10 de julio, 2020).

En tercer lugar, las formas de negociación entre los clientes han ido cambiando con el transcurso del tiempo; por ende, “se debe manejar con conceptos más empresariales” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020), pues “si no tienes una gerencia profesional, moderna y con toma de decisiones, es difícil que esto vaya hacia adelante” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020). Con relación a este último, es importante "conocer las reglas del juego, saber que hay un marco normativo, tendencias muy importantes de los mercados [...] Tiene que haber un conocimiento de lo que es el contexto, de los consumidores, a nivel internacional, la preferencia por ese tipo de productos" (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020)

2.3. Especialización

Las organizaciones de productores (asociaciones o cooperativas) permiten y ayudan en el desarrollo de los conocimientos necesarios para un proceso adecuado en el cultivo de sus productos, haciéndolos más competitivos en el mercado.

La asociación de AGROECOTUTI se dedica al cultivo de diferentes productos orgánicos, siendo la quinua el producto estrella: “más valor que le damos a la quinua” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020); esto se debe a que “anteriormente, no salió un poco productivo lo de papa y haba porque los productos eran fáciles de malograrse, en cambio la quinua no” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020), pues su conservación es por más tiempo. A pesar de ello, el proceso de producción de la quinua es complicado ya que se presentan diversas amenazas durante esas épocas y es necesario poder garantizar una cosecha adecuada para competir en el mercado ya que “la producción en orgánico es prácticamente, de lo que se saca en un convencional, casi el 50%” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

En primer lugar, al estar AGROECOTUTI ubicada en Arequipa, genera que solo se pueda tener una sola cosecha al año, “nosotros carecemos de un solo clima; solamente podemos sembrar a partir de junio hasta mayo. Después de eso, nuestra cosecha es [...] Ahorita por ejemplo está como un desierto, así quemado por el frío. Tenemos 10 grados bajo cero en estos momentos” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). En segundo lugar, la presencia de plagas y bacterias es una constante amenaza para garantizar una cosecha exitosa, “mayormente, pájaros que nos han acabado la cosecha en algunas ocasiones, hasta el 100% de toda la siembra” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de junio, 2020); esto se da mayormente “cuando ya la quinua empieza a producirse, ahí sí le ataca el fananjoná; se lo come como semilla” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Debido a estas amenazas que se presentan por la misma naturaleza de la quinua, ha sido necesario que se comparta, capacite y desarrolle conocimientos para su cultivo. Desde AGROECOTUTI, se busca seguir impulsando la producción orgánica; para ello, el primer requisito importante que deben cumplir los agricultores para poder ser socio de la asociación es “ser consciente en lo que es el tema orgánico” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Una vez que el agricultor pasa a ser socio de AGROECOTUTI, se le brinda capacitaciones para poder iniciar con su cultivo; es así como lo menciona Samayani “definitivamente, antes debe de recibir su asistencia técnica” (comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Respecto a este último punto, es relevante la participación y apoyo de actores estratégicos para complementar y brindar mayores conocimientos sobre técnicas para el cultivo de los productos. Los miembros de AGROECOTUTI mencionan que “quien es nuestro mayor apoyo es Desco Sur, que siempre nos ha apoyado desde años atrás, hace 15 años” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020), quien comenzó con el nombre Desco “cuando empezamos, empezamos con Desco, que ahora es Desco Sur” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020), “este es nuestro papá casi” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Esta organización ha impactado en tres rubros: asociatividad, producción orgánica y asistencia técnica.

En primer lugar, “ellos [Desco] nos han incentivado que nos unamos, en asociatividad; nos han metido la idea que la asociatividad funciona en lo que es el mercado” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020); en segundo lugar, “ellos nos incentivaron a lo ecológico” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020), “nos apoya con algunos insumos que son orgánicos” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). En tercer lugar, “Desco Sur nos ayuda en asistencia técnica” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Como ejemplo se tiene que “ellos [Desco] nos dan soporte en lo que es la siembra

con [...] técnica” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020) a través de la enseñanza de cómo hacer insumos orgánicos para utilizarse en el cultivo: “Desco Sur nos enseña a cómo hacer nuestro abono orgánico” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020), lo cual es valorado por ellos, “es lo más grande que nos puede enseñar” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Es decir, “técnicamente ellos nos apoyan: cómo vamos a lograrlo, cómo vas a hacer la cosecha, cómo vamos a hacer todo eso” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Asimismo, se ha contado con la participación de otras instituciones. COPASA se encargó de brindar la materia prima por un tiempo, “nos trae las semillas” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020); sin embargo, se tuvo un incorrecto manejo en el uso de pesticidas afectando la producción, “empezamos a sembrar con insecticidas [...] De ahí ya no había producción” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020). Debido al incremento de plagas, AGROECOTUTI decide trabajar en conjunto con SENASA, “hemos hecho el convenio con SENASA, nos ha ayudado bastante” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020) mediante el otorgamiento de bacterias para mitigar las plagas: “El año pasado le hemos pedido a SENASA, nos ha traído bacterias [...] hemos logrado, hemos eliminado lo que es [...] a los gusanos para la fananjoná” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). A su vez, SENASA, junto a Desco Sur y la Municipalidad les ha brindado un técnico para que les enseñe “tenemos un técnico de campo pagado que nos da las capacitaciones” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020).

Estas acciones han permitido que AGROECOTUTI sea conocida en diferentes regiones del Perú y contar con maquinaria para mejorar los procesos; “con Sierra Sur hemos ido a participar a diferentes regiones; hemos ido a Puno, a Moquegua. Hemos ganado concursos, hemos ganado maquinarias” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020) y también, con apoyo de Desco Sur, conseguir la certificación orgánica de Bio Latina. A pesar de ello, AGROECOTUTI cuenta con dificultades para poder ofrecer un producto con valor agregado, “nuestro reto es transformar los granos de este año lo que hemos cosechado. Transformarlo y venderlo ya con valor agregado” (C. Samayani, comunicación personal, 02 de julio, 2020). Así también lo menciona Cutipa “queremos transformarnos, pero no hay una decisión que diga ya” (comunicación personal, 17 de julio, 2020) criticando la labor de los representantes del distrito de Tuti: “no todos los alcaldes tienen motivación para apoyar agricultura” (comunicación personal, 17 de julio, 2020). Por otro lado, Samayani menciona que es importante generar ese valor agregado a sus productores “porque si vamos a vender como un convencional, olvídense” (comunicación personal, 17 de julio, 2020), busca “darle ese precio adecuado para que esas personas continúen” (C. Samayani, comunicación personal, 17 de julio, 2020). Un caso es

específico es de Cutipa, ella reconoce que mediante la información brindada por los diferentes actores “sí hay un cambio. Ahora ya mi chacra sí produce” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020), pero “ahorita de lo que yo vendo es a precio convencional” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Con relación a las experiencias de otras organizaciones de productores, Quiroz, presidente de la Cooperativa APT del Norte, menciona que se ofrece “bio-controladores para los cultivos, abonos, semillas, asistencia técnica” (comunicación personal, 18 de julio, 2020). En el caso de Cooperativa Agraria Frutos del Ande, Almeyda menciona dos servicios que ofrecen para el fortalecimiento de conocimientos y capacidades, “por cada zona hacemos la capacitación y asistencia técnica, hacemos acompañamiento en todo el proceso productivo” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), como también lograr la certificación orgánica ya que “con esas certificaciones orgánicas buscamos los nichos de mercado” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Para Contreras, presidente de ASPAGRO, “el productor es lo más importante y por eso se realiza asistencia técnica a los socios” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). Otro caso es el de AEDES, en el que dicha organización “se compromete a acompañar con el tema de la capacitación y el fortalecimiento de capacidades” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020) en cada uno de los proyectos que se brindan dependiendo de las necesidades identificadas; por ejemplo, “lo que tenemos que hacer es uniformidad la calidad de la producción. Aquí empieza todo un proceso de capacitación, asistencia técnica, etc. para tratar de uniformizar la producción” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por otro lado, los especialistas entrevistados resaltan la importancia de la especialización de las asociaciones. Uno de los retos es “el acceso a tecnologías agrícolas, porque las zonas en donde hay biodiversidad nativa son zonas alejadas y mucha de la producción se hace de forma empírica o del conocimiento que tienen ellos” (Manco, 04 de julio, 2020); debido a ello “es necesario de capacitación y adquisición de tecnologías” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020). A su vez, Fairlie propone que “debe impulsarse de manera más agresiva proyectos e iniciativas de acompañamiento, capacitación y financiamiento a los pequeños productores, asociaciones y comunidades nativas para que puedan establecer esquemas de biocomercio” (comunicación personal, 07 de julio, 2020); esto permitiría un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y un impacto en las zonas de pobreza: “este tipo de negocio puede tener un impacto directo en las zonas de mayor pobreza que es donde se concentran los primeros eslabones de las cadenas productivas” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020).

Si se enfoca desde el biocomercio, “la asociatividad ayuda a que el biocomercio se establezca de manera más rápida, más eficiente” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020) pues se trabaja con la biodiversidad de la zona; sin embargo, esto permite identificar cuál debería ser el soporte a otorgar a estas asociaciones porque “para trabajar con biodiversidad necesitas mucho sustento científico, mucha innovación en los temas que es tecnologías, procesos, [...] demostrar que existe un mercado que demanda este tipo de productos y que empresas están creciendo con este tipo de productos, se pueden abrir más fondos para la innovación, la ciencia, la tecnología, asociada al desarrollo de recursos.” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

2.4. Colaboración

Como se ha ido explicando a lo largo de esta sección, AGROECOTUTI tiene la necesidad de trabajar en conjunto con diversos actores, ya sean del sector privado, público o social. Samayani menciona que actualmente, uno de los problemas que existen dentro de la asociación es la falta de financiamiento, “tengo la cosecha, tengo el apoyo necesario, lo que me faltaría sería la economía, una inversión para poder empezar” (comunicación personal, 15 de julio, 2020). En comparación con otros años, ha podido notar que “anteriormente, había mucho más apoyo al agro, ahora ya no” (comunicación personal, 15 de julio, 2020); esto ha generado que cada agricultor sea el responsable de conseguir los recursos financieros para poder seguir cultivando la quinua, “cada cual [los agricultores] baila con su pañuelo, cada cual busca su forma” (comunicación personal, 15 de julio, 2020).

Como una posible solución a esto, ha buscado la implementación de un proyecto que involucre a todos los agricultores de Tuti y otros distritos, a través del acopio de sus cultivos, “tenemos una meta grande este año que es la comercialización, la compra de todos los productos del Valle del Colca que ya es convenio con la Municipalidad, y ya estamos buscando el presupuesto para acopiarlo y transformarlo, y extenderlo ya con AGROECOTUTI” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020), para lo cual se ha fomentado mesas de diálogos no solo con la Municipalidad, sino con otras organizaciones, “con Agencia Agraria, Desco Sur, la Municipalidad más, AGROECOTUTI se ha hecho una reunión, de los cuáles se han hecho unos acuerdos multisectorial” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020). Esto se ha derivado a que puedan volver financiamiento parcial por parte de la Municipalidad: “me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020), lo cual ayudaría a la reactivación de AGROECOTUTI.

Por otro lado, se ha impulsado, desde una ordenanza municipal, el aumento del cultivo de productos orgánicos, mediante prácticas eco amigables, “ahora prácticamente es cero pesticidas

en el distrito y ya estamos tratando de lograr esa meta. La idea es siempre sacarla a un costo mayor y nosotros no podemos sacarla a un costo mayor si no somos orgánicos o ecológicos” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020). A su vez, mediante un trabajo en conjunto con Desco Sur, se busca tener una mejor presentación de los productos al mercado “Desco Sur me está poniendo todas las etiquetas, lo que es los papeles, las bolsas ecológicas para la producción” (C. Samayani, comunicación personal, 15 de julio, 2020). También, los socios han recibido semillas de quinua registrada para su cultivo: “La semilla nos trajeron de AGROECOTUTI, la trajeron registrada” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de julio, 2020).

Respecto a las opiniones de otras asociaciones, Contreras menciona que existe una gran brecha para la articulación entre el Estado y estas asociaciones, “en el tema de valorizar las cadenas y el Estado, hay una brecha muy grande en el trabajo de articulación del Estado” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). Pero destaca que no es por ausencia del Estado, sino que “quien se debe desarrollar en primera instancia son los productores y la organización” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). Es decir, consideran que si bien, en un primer momento es importante que se por parte del Estado se brinde un apoyo a las asociaciones, estas no deben llegar a depender, pues deberían ser sostenibles en el tiempo por sí solas “Nosotros creemos, en ASPAGRO, muy independiente del Estado, todos los esfuerzos deben estar encaminados en la política de la empresa, o en este caso del productor” (comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Chatata respalda que uno de los aportes más importantes para las asociaciones es el financiamiento pues permite “poder fortalecer los procesos, mientras todavía son ya pequeños” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Esto se debe a que “el pequeño productor alto andino ni siquiera tiene la formalización de sus predios, de sus terrenos” (comunicación personal, 24 de julio, 2020) lo que impide tener acceso a un crédito formal. Otro punto relevante para mencionar es que no saben llevar un control de su contabilidad; desde AEDES se ha podido identificar que “las organizaciones por más formales, que estén inscritas en registros públicos, le tienen terror a la SUNAT, no saben; creen que es un mundo totalmente complejo, no llevan una contabilidad” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), generando problemas para poder identificar cuánto es lo que realmente ganan con las ventas de sus productos. A su vez, han podido identificar que la presencia del Estado no llega a todas las zonas en las que las asociaciones necesitan apoyo; por ello, “AEDES identifica zonas donde a veces la presencia del Estado es más complicada” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

3. Análisis del modelo de negocio

En cuanto al análisis del modelo de negocio del biocomercio, específicamente en el caso de AGROECOTUTI, se realizó teniendo en cuenta los elementos del modelo *Canvas* (ver Anexo X) y, conforme a lo expresado por las asociaciones de productores y expertos, se definió un *Canvas* del modelo de negocio del biocomercio (ver Anexo Y).

3.1. Propuesta de valor

Para AGROECOTUTI, su propuesta de valor se basa en la oferta de productos orgánicos y difundir su mayor consumo al mercado nacional como internacional. Cutipa, expresó que “la diferencia (de sus productos) es que son naturales, siempre los ingenieros que venían a decir que la ecología es de uno mismo, consciente de lo que está haciendo” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020), logrando así que los productores interioricen prácticas agrícolas. Por su parte, Samayani menciona que “nuestro objetivo era producir, naturalmente, cuidar el medio ambiente y la salud del productor” (comunicación personal, 2 de julio, 2020). De igual forma Flores enfatiza que “hay que consumir lo mejor, productos orgánicos, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico, [...] la siembra orgánica, por la salud” (comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Otro factor importante que se reconoce es la valoración de las prácticas agrícolas tradicionales frente, por ejemplo, al uso de pesticidas o químicos, en tal sentido, la asociación fue creada para “difundir la producción orgánica, y la restauración, recuperación de los manejos ancestrales que se estaban yendo, entonces estamos rescatando valores de nuestros ancestros, [...] sus prácticas agrícolas y lo han cultivado de la mejor manera” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Asimismo, reconocen que hace falta impulsar la generación de valor agregado en la oferta de los productos, “nuestra visión sería ponerlo al mercado transformado, procesado y con valor agregado; yo quiero darle un valor agregado [...] entonces, otro giro a nuestro producto, porque si vamos a vender como un convencional, olvídense, ya no tengo otra forma” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Las demás asociaciones de productores entrevistadas sintetizan su propuesta de valor como una oferta de productos naturales, a través de actividades de producción y comercialización con el fin de fortalecer su cadena de valor. Molina, mencionó que la obtención de las certificaciones se logró “cumpliendo las normas de las certificadoras, y hacer cumplir a los productores mediante nuestros técnicos de campos o nuestros inspectores” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Por su parte, Contreras señaló que su propuesta de valor “es brindar

salud y calidad de vida a través de lo que hacemos, y lo que hacemos es producción, comercialización, exportación de productos organizados y naturales, y estrechamente trabajando con nuestros actores” (comunicación personal, 28 de julio, 2020).

De igual manera, reconocieron que una acción pendiente para ellos es la generación de valor agregado durante su cadena de valor, y con ello comercializar sus productos de manera diferente y mejorada al mercado nacional como internacional, “ampliar la base productiva, la calidad” (E. Almeyda, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Molina expresó que tiene “orientado como visión y misión obtener valor agregado de nuestro producto” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Por otra parte, para conseguir ello es necesaria la diversificación de productos, así como mejoras en sus presentaciones, Quiroz señaló que “aún queda bastantes dificultades en valor agregado [...] pero todavía nos falta la presentación, empaque, nos falta generación de marca” (comunicación personal, 18 de julio, 2020).

Para los especialistas, la propuesta de valor del biocomercio es, en primera instancia, revalorizar los productos de la biodiversidad para lo cual hay nicho de mercado específico que valora prácticas sostenibles y tiene un impacto social. Cánepa mencionó que “su propuesta de valor es la revaloración de este tipo de productos de biodiversidad nativa que por el tiempo no han sido reconocidos” (comunicación personal, 23 de julio, 2020) junto con ello también hay un “impacto social sostenible, apoyas pequeñas comunidades de países pobres” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020). Para Fairlie, el biocomercio es una forma de promover “el uso sostenible de los recursos biológicos nativos, favorece el desarrollo de estrategias y actividades productivas que conserven áreas con alto grado de biodiversidad” (comunicación personal, 07 de julio, 2020).

En esa misma línea, señalaron que un mayor reconocimiento del biocomercio se debe a las exigencias del mercado. Ingar señaló que “si el mercado de afuera está pidiendo [...] le dices: este producto también se trabaja bajo este esquema de biocomercio y lo verifica, y así lo llevas hacia los eventos de promoción, a las ferias, le estás dando un realce [...]” (comunicación personal, 12 de junio, 2020). Asimismo, un aspecto clave para ello es la generación de valor agregado. Fairlie mencionó que es necesario “buscar crear, a su vez, beneficios económicos, generación de valor agregado y su distribución equitativa entre comunidades locales e indígenas y los otros agentes que participan de la cadena productiva y de valor” (comunicación personal, 07 de julio, 2020), de lo contrario, “si no puedes mostrar la ventaja de hacer eso, la gente no va a adoptar” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020). A modo de ejemplo, Huasco mencionó que “[...] darle un valor agregado, con eso te diferencias con los otros productos que están convencionalmente en el mercado. Le das esa presentación o amoldar el envase [...] le das

una diferenciación en el mercado a tus productos [...]” (comunicación personal, 10 de julio, 2020).

Por su parte, un aspecto a tener en cuenta para la definición de la propuesta de valor es el público objetivo, pues “dependiendo del segmento del público objetivo se formula la propuesta de valor o la forma en que operas” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020), entonces, “primero deben hacer un plan de trabajo [...] a qué lo van a orientar, cómo van a realizar las ventas, a qué mercados quieren acceder y con eso ir viendo sus futuros aliados, hacer su evaluación de cadena de valor” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020).

3.2. Actividades claves

Algunas de las actividades claves de AGROECOTUTI incluye las relacionadas a la cadena productiva, obtención y/o renovación de certificados, y capacitación a los productores sobre técnicas agrícolas. Por un lado, los productores mencionaron que las actividades que realizan son la “preparación del terreno, la roturación, el barbecho y la aplicación de materia orgánica, el abonamiento, luego viene la siembra [...], riego, deshierbo” (Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Como la producción es orgánica, una actividad esencial es la limpieza de la quinua, Flores señaló que “como nosotros estamos siempre con la producción orgánica, dentro de eso viene las campañas de limpieza, de recolección de desechos [...] se está aplicando insecticidas, pero a base de hierbas, no es un pesticida químico” (comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Para lo cual hay un control y seguimiento a los socios productores, “no se aplica nada de productos químicos, entonces ahí hay control, a los socios se viene concientizando [acompañado con] capacitaciones que han venido en manejo ecológico”. (Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). En ese sentido, otra actividad clave es lograr que ellos mismos acopien sus productos, para evitar los intermediarios y tengan mayores oportunidades de comercialización, “el reto está de que yo pueda acopiarlo, ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Por otra parte, para la asociación, la obtención de la certificación orgánica, es esencial para comercializar sus productos y exportar. Los productores señalaron que hubo inconvenientes para la renovación del certificado, pues el presidente anterior no le prestó atención a la agricultura, “si obtuvimos (la certificación orgánica), sino que se han dedicado más a la ganadería, el presidente de la gestión anterior ya no le dio su mayor validez, por eso hemos perdido la certificación” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020), a pesar de ello, se encuentran comprometidos en obtenerla de nuevo.

En adición a ello, otra actividad clave son las capacitaciones o formaciones a los productores sobre las técnicas agrícolas. Flores mencionó que “para certificación orgánica,

tuvieron entrevistas, visitas a campo, tenemos que ir a charlas sobre cómo tenemos que cosechar [...] hemos tenido que aprender” (comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Por su parte, Cutipa resaltó la importancia de la responsabilidad de cada productor sobre participar en estas actividades, “estar en la asociación es consciencia de uno mismo, participar en las charlas, con la finalidad que nuestro producto cueste más, que se vea en los mercados grandes, que cueste un poco más y no sea igual que el convencional” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Para las demás asociaciones, también se considera una actividad clave el desarrollo de la cadena de producción que incluye “la preparación del terreno, la identificación donde se va a producir; luego viene el embullido del terreno [...] Las labores culturales, el deshierbe, la aplicación de abono foliar, abono seco y [...] de ahí viene la cosecha” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020). En el caso de la quinua, hay actividades específicas como “el escarificado, lavado y secado” que permita al productor garantizar un buen nivel de producción (E. Almeyda, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

También se encuentran los procesos de obtención o renovación de los certificados, pues las actividades productivas tienen que estar alineadas a las prácticas orgánica y de comercio justo, en esa misma línea, resulta importante las capacitaciones a productores sobre temas de producción orgánica, pues es importante que el productor tenga conocimiento bajo el esquema en el cual trabaja, “sensibilizar al productor de que, si quieren realizar, quieren contar con producción orgánica, deben tener presente los lineamientos, el marco que son las normas orgánicas” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020), por ejemplo, mediante “talleres de capacitación a cada productor [...] de acuerdo a la normativa interna de cada certificadora” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Otra de las actividades claves es asegurar la calidad de la producción, puesto que también significa el cumplimiento de los estándares exigidos para las certificaciones correspondientes. Contreras mencionó que “en producción hay todo un sistema que debe contar la organización para que sea sostenible y sustentable cuando uno tenga la auditoría. Por ejemplo, debe tener un SIC, un sistema interno de control [...]” (comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Por otro lado, la articulación comercial de los productores resulta vital con el fin de acceder al mercado y fortalecer las cadenas de valor. Chatata mencionó que “cuando hablamos de articulación, hablamos de un primer nivel que es de productores; hay un segundo nivel de articulación, productores organizados y sus autoridades [...], hay un tercer nivel de articulación, que son los productores y el mercado o clientes” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Es así que acciones para lograr la articulación al mercado son “identificar clientes, dejar una cartera

de clientes, gestionar esta cartera, hacer un seguimiento post venta, si lo atendieron para ver cómo va, si va a hacer un segundo pedido, etc.” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por tal motivo, otra actividad clave es la captación de fondos, a través de proyectos. Almeyda señaló que “una sostenibilidad para nosotros es tener un área formal de proyectos para captar fondos, principalmente para gestión de agua e implementación de maquinarias para lo que los derivados de nuestros productos” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Los especialistas coincidieron que una actividad crucial es la generación de valor agregado y, en consecuencia, ser competitivos en el mercado, “alcanzar un nivel de producción el cual sea capaz de competir con una gran empresa” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Según Huasco, el concepto de valor agregado aún no es interiorizado por los productores, “cuando hablamos de valor agregado con los productores, piensan que es cambiar de papa a chuño. [...] si le añadimos una buena selección, un peso adecuado, un tamaño uniforme a los envases entonces ya le das un valor agregado” (comunicación personal, 10 de julio, 2020). Para lograr ello, se debe considerar la cadena de valor, “que los productores, que los agricultores, campesinos puedan conformar una asociatividad con todos los miembros de la cadena: desde el productor de la semilla hasta el vendedor, para que así la distribución sea justa y equitativa” (T. Müller, comunicación personal, 8 de julio, 2020). Rojas mencionó que “normalmente estos productos tienen un crecimiento lento [...] Por eso la idea no es quedarse solo en la producción de insumos sino agregar valor, poder diversificar productos y atender [...] demandas de los productos a nivel internacional” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Es así que es necesaria la relación entre cadena de valor y valor agregado, “la cadena de valor es todo este conjunto de prácticas, elementos, recursos, actores [...] desde la producción y comercialización [...] Este tipo de elementos se organizan para darle valor al producto [...] en los diferentes eslabones de la cadena” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Debido a la naturaleza del biocomercio, otra actividad clave son las prácticas sostenibles, “es necesario implementar una serie de criterios que permitan cubrir no solo uno de los ejes de la sostenibilidad, sino todos de acuerdo a los lineamientos sobre los que se instaura el biocomercio” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020). Caravedo, desde su experiencia, mencionó que es necesario capacitar a las asociaciones con el fin de lograr el desarrollo agrícola y ambiental, “se les capacitó (a las asociaciones) para que supieran manejar lo que sería el cuidado ambiental, se le dio una serie de elementos adicionales” (comunicación personal, 01 de julio, 2020). Por ejemplo, “promover con sus proveedores prácticas de uso sostenible, de aprovisionamiento, cuidado del ambiente, uso racional de agroquímicos” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020), pues también elevaría la competitividad de las empresas y asociaciones, “si elaboran

un buen compost, un buen humus, si seleccionan bien sus semillas, tecnifican su riego, ahí sí yo creo que podrían incrementar mucho más su producción y ser más competitivos [...]” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020), de esa forma también se asegura la calidad de la producción, “producir con calidad, de recursos a partir el cual se va a generar el producto [...] es clave en el sentido de la calidad de la semilla, en el caso de un cultivo” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

Cabe resaltar que para conseguir ello es vital la actuación de los productores, pues “el inicio es muy importante y la parte productiva, de campo, la parte de donde nace cualquier tipo de producción de cultivo, es sumamente importante para que la cadena logre acceder a los mercados diferenciados” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020).

3.3. Recursos claves

Según los miembros de AGROECOTUTI, uno de sus recursos claves es el terreno para la cosecha y siembra. Anteriormente, los productores mencionaron que debido al uso constante de productos agroquímicos, sus terrenos se hicieron mucho daño, “la aplicación de productos químicos, han hecho daño en exceso, ha empobrecido nuestras tierras” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), en tal sentido, valoran mucho la recuperación de su suelo mediante insumos naturales, “traer materia orgánica y ahí empezamos a hacer los compost” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Asimismo, reconocieron que las semillas que utilizan son importantes pues “son de la biodiversidad” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020) y certificadas, “(obtenemos) semillas gracias a la institución Desco que nos consigue la semilla certificada” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Además, las maquinarias que utilizan también son recursos claves, ya que, les permiten un mejor tratamiento de la quinua orgánica, “hemos conseguido una trilladora, [...] seleccionadoras, molino, tostadoras entonces con estos equipos se está utilizado para seleccionar la quinua y limpiarla, luego con el pesado y empackado” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Por su parte, Samayani mencionó que junto a la maquinaria también es vital el proceso de transformación para la agregación de valor, “tengo las maquinarias necesarias, sí; tengo toditito [...] todavía hay cosecha, hay todavía cultivo ahorita. Lo que queremos es transformarlo y darle ese precio adecuado para que esas personas continúen” (comunicación personal, 2 de julio, 2020).

También, consideran importante el respaldo del certificado orgánico, que, si bien no cuentan por ahora, están en el proceso de renovarlo, puesto que los ayuda a ingresar a mercados internacionales, “no tenemos la certificación porque también hay que renovarlo cada año, entonces eso es muy importante para exportar” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto,

2020), también resaltaron que es necesario el apoyo de la municipalidad para su obtención, tal como lo mencionó Cutipa: “nosotros (AGROECOTUTI) nos hemos beneficiado del certificado, queremos que la provincia también nos apoye” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Asimismo, para los miembros de AGROECOTUTI un elemento importante es el compromiso de la dirección, pues en el último año reclamaron que se le prestaba mayor atención a la ganadería, en vez de la agricultura, descuidando la producción, así como la renovación del certificado orgánico, Cutipa mencionó que “[...] entonces queremos transformarlo, pero no hay una decisión así que uno tenga que vamos a transformarlo, eso nos falta [...], no todos los alcaldes tienen esa noción de apoyar a la agricultura otros se basan más en ganadería” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

De igual manera, las demás asociaciones mencionaron que los certificados orgánicos, fairtrade y/o sanitarios son recursos claves, puesto que le permite acceso al mercado internacional, exportación. Molina mencionó que su asociación cuenta con “certificados orgánicos para poder exportar, tenemos para la unión europea el sello, el sello para el sector asiático, para Brasil, para Canadá tuvimos, nos falta actualizar. [...] Tenemos el sello de comercio justo, fairtrade” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Por otra parte, los recursos financieros son cruciales, tal como lo mencionó Contreras, “el primer problema que se originó es el tema de financiamiento, el dinero [...] si cualquier empresa que se genera no tiene un soporte financiero-económico, así tengan las mejores ganas o el potencial, eso no se realiza o no se efectiviza” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). Por ejemplo, en el caso de Almeyda para la formación inicial de la asociación “fue con el cofinanciamiento, y apoyo de una ONG de Bélgica, el apoyo era casi el 100%, ahora ya nosotros cubrimos el 60% y el apoyo es el 40% en gastos administrativos y personal” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

También son necesarios elementos intangibles para la sostenibilidad de la asociación como el compromiso de la alta dirección. Contreras señaló que “lo que marca la diferencia es que la alta directiva esté comprometida” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). Si la dirección asume las responsabilidades es posible que “se ejecute proyectos a corto, mediano o largo plazo” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Otro elemento es la confianza entre los directivos y los productores. Los representantes de las asociaciones deben asegurar que los productores se encuentren satisfechos y comprometidos con la asociación, generar lazos de confianza e informar a los productores sobre las decisiones que se tomen. Molina mencionó que “sí se presentó la desconfianza por el tema de que algunos gerentes no supieron llevar de buena forma, tuvimos esa desconfianza del productor

en algunas ocasiones [...] pero hemos recuperado la confianza del productor [...]” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Por su parte Chatata señaló la importancia de la transparencia entre los socios productores, “el tema de las cuentas claras genera confianza en los socios. Cuando una directiva, una junta directiva, hace revisiones cada trimestre con cuentas claras, donde la gente vea y diga y se convenza, sobre todo en lo económico, entonces la gente confía” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Junto con ello, la organización debe ser sólida, tener “sus objetivos claros, socios fundamentales, y el equipo que lidera tiene esa visión de trabajar a largo plazo, entonces sí (puede seguir el biocomercio). He visto muchas organizaciones que se van quedando” (V. Quiroz, comunicación personal, 18 de julio, 2020).

Para los especialistas algunos de los recursos claves para cualquier organización que trabaje para el esquema del biocomercio incluye, financiamiento, componente político y alianzas con entidades. Por un lado, Müller expresó que los productores “necesitan tener algún tipo de capital con instituciones financieras” (comunicación personal, 8 de julio, 2020), ya que, en su mayoría las “experiencias (de biocomercio) inicialmente recibieron una inyección de capital, ya sea público o privado o de la cooperación internacional que lo supieron aprovechar en su momento” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020). Esto con el objetivo de “tener un nivel mayor de tecnología, más capacitación, niveles de producción eficiente, y, por lo tanto, ofrecen precios más bajos” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020).

Otro recurso clave es a nivel político, según Soriano, “si no se conocen o respetan estos elementos políticos como la cultura de la organización, las personas que lo componen, el liderazgo, las cultura; entonces la organización podría tener un riesgo” (comunicación personal, 18 de junio, 2020); en este sentido, el reto es la “construcción de una visión conjunta en todos los eslabones de la cadena [...] identificar los puntos críticos de la cadena y en proponerse de manera conjunta un propósito de corto, mediano y largo plazo en el que todos participen” (M. Rojas, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Asimismo, asegurar “que existan mecanismos internos de generación de confianza y capital social [...] que sean transparente los resultados, la difusión de estos resultados” (M. Ordinola, comunicación personal, 21 de julio, 2020). En esa misma línea, es importante la articulación entre los eslabones de la cadena productiva, “también hay un tema de trabajo conjunto, productores, procesadores y exportadores al mismo tiempo, pero no todos los productos tienen esta forma de trabajo, [...] tiene que haber todo un consenso de ambas partes [...]” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020), pues “la capacidad de conectar los intereses [...] eso es lo que va a ser viable una asociación” (B. Caravedo, comunicación personal, 01 de julio, 2020).

Por último, los especialistas consideraron necesaria la articulación con organizaciones puesto que permite a las asociaciones invertir en mercados o lograr su conformación. Por un lado, “las alianzas son importantes como un recurso, les permite a las empresas aventurarse o invertir en cosas” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020), por ejemplo, buscar alianza con el sector público, “con AgroIdeas, que ellos ven toda la parte de competitividad, la parte productividad, como también la parte tecnológica [...]” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020) y, en consecuencia lograr “articulaciones en el mercado o insertarlos en la parte comercial” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020).

Por su parte, Huasco resaltó la importancia de estas alianzas para la formación inicial de la asociación, “primero (encontrar) un aliado principal, que tiene que ser el que le de soporte en la fase inicial. El éxito que va a tener una organización de productores y podemos alcanzar sostenibilidad es eso” (comunicación personal, 10 de julio, 2020).

3.4. Segmento de clientes y canales de distribución

El nicho de mercado de productos orgánicos, como de la biodiversidad nativa, es muy específico. Uno de los productores de AGROECOTUTI, mencionó que “(yo) pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor de un producto orgánico, [...] Hay que consumir lo mejor, un producto orgánico, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). A nivel nacional, comercializan en Arequipa, “en el mercado de Arequipa, nuestro producto si está bien voceado, si tiene un valor” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020), además participaron “en ferias como Mistura [...], De la Chacra a la Olla” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). Por su parte, Cutipa resaltó que actualmente no hay una buena venta debido a que no cuentan con el certificado orgánico, “ahorita, no hay mucho, lo ofrezco al mercado y solo me pagan precio convencional [...] En ese caso, yo (produzco) personalmente para el consumo o para los vecinos” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

En el mercado internacional, la asociación aún no se ha posicionado, “AGROECOTUTI ya se ha hecho conocido a nivel internacional, falta reactivarlo y ponerlo en eso de vuelta” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Las demás asociaciones señalaron que “el nicho de mercado [...] reconoce la certificación orgánica, registro sanitario [...] Le damos la confianza de que es una producción natural y también los productores ya van tomando en cuenta ese aspecto [...] es reconocido su esfuerzo” (J. Almeyda, comunicación personal, 24 de julio, 2020). Hay clientes nacionales, cuya comercialización se da a través de biotiendas, tiendas ecológicas o ferias nacionales, principalmente en Lima. Almeyda menciona que su “cliente principal es el mercado nacional, las

biotiendas en Lima, 14 biotiendas en Lima, dos cadenas de restaurantes de Gastón Acurio, varias partes donde nosotros abastecemos la quinua” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), otros puntos de comercio de cereales son “panaderías, [vendiendo] a granel, sacos de 20, 30 kilos” (V. Quiroz, comunicación personal, 18 de julio, 2020). Por su parte, Contreras mencionó que el caso de ASPAGRO, el “contacto con los clientes, que en este caso son los importadores, a través de ferias, y bueno a raíz del año pasado empezamos con todo esto de las redes [...]” (comunicación personal, 28 de julio, 2020).

En el comercio internacional, por lo general, el empaqueo de los productos se da en presentaciones menores, “cuando es exportación es marítima y terrestre hasta el puerto Callao [siendo los países de exportación principales] Francia, Alemania, Inglaterra, en otras ocasiones Canadá, Estados Unidos e Italia”. (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020). Según la experiencia de Ñaupuri con asociaciones arequipeñas señaló que “en el tema de comercialización, casi todas exportaban, son exportadoras; y en el caso de Arequipa, bueno, como visité APCO, es la única que comercializaba con Alemania” (comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Para los especialistas, la demanda “está cambiando y girando hacia un consumo alternativo y saludable, más responsable con el medio ambiente y la sociedad” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020), de igual forma, “cada vez los mercados buscan estos productos de origen nativo” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020), pues en la mayoría de los casos, “hay consumidores que asocian este tipo de productos a su salud” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

En el Perú, “la gente o no lo valora, no le interesa o no tiene como pagarlo, porque (los productos del biocomercio) son más caros que un producto normal” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020), por lo cual “estos productos los encuentras en tiendas especializadas, en Miraflores; por esa zona están habiendo cada vez, pero es más un nicho de mercado [...]” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020). Rojas precisó que, a nivel interno, debido a una menor difusión de este tipo de productos; hay una mayor valorización en el mercado internacional, “los consumidores a nivel interno, bueno el consumo aún no se ha promovido insistentemente, productos que supuestamente le sirven al consumidor externo, aparentemente aquí (Perú) no le prestan mayor importancia” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). A nivel internacional, “hay países que [...] aprecian mucho el valor de un producto porque se está conservando el medio ambiente, porque se está conservando el recurso nativo, y porque se está conservando los conocimientos tradicionales” (T. Müller, comunicación personal, 8 de julio,

2020), siendo los “principales mercados de destino de productos de biocomercio [...] Estados Unidos, países de la Unión Europea” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020).

3.5. Relación con los clientes

La principal relación de AGROECOTUTI con los clientes es mediante ferias nacionales, “algunas veces, años anteriores hemos participado en ferias: Mistura [...], De la Chacra a la Olla” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). Asimismo, han participado en regiones como “Puno, Moquegua, donde nosotros hemos ganado, hemos obtenido por el gobierno regional, maquinarias, molineras, también con otro, también ganamos máquinas, para ya no vender en grano entero, sino transformado” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

De igual manera, las demás asociaciones también participan en ferias nacionales como “Promperú, Adex, la Expoalimentaria, las ruedas de negocio que se llevan a cabo en Cusco, ruedas de negocio binacionales” (Alan Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020), por su parte, Almeyda, mencionó que han participado en ferias como la “Expoalimentaria, Mistura, en las bioferias en Lima toda la semana en Barranco, avenida Brasil. Y acá (Ayacucho) en las ferias agroecológicas” (comunicación personal, 24 de julio, 2020), de igual manera, debido al contexto actual, las asociaciones han estado participando en “las ferias virtuales [...], la rueda de granos andinos que también lo hizo Minagri, y también participamos, ruedas virtuales [...]” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020). Por otro lado, las ferias internacionales en países como Alemania, Estados Unidos, México, Chile, Argentina, entre otros. Otra forma de relación son las digitales, por ejemplo, a través de plataformas e-commerce o redes sociales “ahora estamos en proyectos de e-commerce, marketing digital [...] más alcance en las redes” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Los especialistas coinciden que una ventana de exposición de los productos de la biodiversidad son las ferias, “pero si tú a eso le sumas, este producto también se trabaja bajo este esquema de biocomercio [...], y así lo llevas hacia los eventos de promoción, a las ferias y tal, le estás dando un realce a esta certificación” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020).

Según Ñaupuri, “va a depender a qué tipo de mercado quieren enfocarse. Si van a querer un mercado local o regional, [...] ahí no interesa realmente la certificación orgánica” (comunicación personal, 23 de julio, 2020), no obstante, “si buscan un mercado internacional, ahí sí el producto con sello orgánico, [...] ahí es que ellos van a ver la diferencia” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020). Entonces a nivel nacional, sería conveniente la “inserción en mercados a nivel nacional, bioferias [pues] [...] llegan al consumidor directo y de qué mejor manera que apoyando a los productores, [...]” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

3.6. Socios claves

Un socio estratégico esencial para las asociaciones son los organismos no gubernamentales. En el caso de AGROECOTUTI, “quien es (el) mayor apoyo es Descosur [...] desde hace 15 años” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020), apoyando a la asociación con financiamiento, capacitaciones en prácticas orgánicas, al igual que en el empaquetado de la producción, “nos está poniendo todas las etiquetas, lo que es los papeles, las bolsas ecológicas para la producción” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). Asimismo, se resalta la participación de Sierra Sur, “con Sierra Sur hemos ido a participar a diferentes regiones; hemos ido a Puno, a Moquegua. Hemos ganado concursos, hemos ganado maquinarias” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Otras instituciones de las que han recibido apoyo son del sector público; a nivel nacional, SENASA apoya con servicios de plaguicida para la sanidad agrícola, “el año pasado le hemos pedido a SENASA y nos ha traído bacterias [...] hemos logrado, hemos eliminado lo que es [...] a los gusanos para la fananajona” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020); asimismo, FONCODES, Agrorural, por ejemplo, “nos está apoyando a la preparación de biol, nos están enviando ingenieros como elaborar nuestros bioles” (Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020); a nivel regional, cuentan con el respaldo de la Municipalidad de Tuti, “la compra de todos los productos del Valle del Colca que ya es convenio con la Municipalidad, y ya estamos buscando el presupuesto para acopiarlo y transformarlo [...]” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020), además de brindar financiamiento, “en la última reunión que tuve, la Municipalidad me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020).

Del mismo modo, las otras asociaciones también resaltan en apoyo de ONG. Por ejemplo, para su conformación inicial, Almeyda señaló que “para iniciar la cooperativa fue con el cofinanciamiento, y apoyo de una ONG de Bélgica, el apoyo era casi el 100%, ahora ya nosotros cubrimos el 60% y el apoyo es el 40% en gastos administrativos y personal” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por su parte, Chatata señaló que la ONG en la cual trabaja “AEDES, contribuye a mejorar o fortalecer algunos temas que estén débiles en la cadena de valor que emprendan estas organizaciones” (comunicación personal, 24 de julio, 2020). Por ello, es necesario que “la población tiene que ser “parte de” [...] en el inicio del proceso, siempre hay un involucramiento activo de la organización, de la población y de las autoridades para que cuando termine el proyecto, AEDES se retire y ellos continúan” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Otro aliado estratégico son las instituciones públicas, por ejemplo, Promperú, que brinda apoyo para la exposición de los productos en espacios nacionales como internacionales, Contreras señaló que “con (Promperú) tenemos una relación bastante estrecha en la cual nos permite exponer nuestros productos a través de ferias, la última feria en la que hemos estado es en la BIOFACH de Alemania [...]” (comunicación personal, 28 de julio, 2020). De igual manera otras instituciones son MINCETUR, MINAGRI, SENASA, entre otras, “trabajamos también con MINCETUR, Promperú, Sierra Exportadora y SENASA también, principalmente esos son los grupos de intereses con los cuales tenemos mayor relación” (J. Contreras, comunicación personal, 28 de julio, 2020). Por su parte, Chatata mencionó que AEDES se encuentra trabajando de manera cooperativa con entidades públicas para reforzar la actuación de las asociaciones, “ahora estamos ayudando a las asociaciones a hacer sus planes de negocio para que puedan tener financiamientos a través de INIA, AgroIdeas, Innóvate PERÚ” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Los especialistas, en su mayoría coincidieron que el mayor respaldo para las asociaciones es la ONG, pues “la finalidad de las ONG es consolidar organizaciones de productores modelo quienes sean impulsores de un nuevo tipo de desarrollo en la zona de influencia, [...], entonces las organizaciones necesitan ese tipo de apoyo inicialmente desde las ONG” (S. Huasco, comunicación personal, 10 de julio, 2020). Ñaupuri señaló que, desde su experiencia, “la mayoría de productores básicamente lo que fijan es la producción [...] pero de herramientas a nivel empresarial y organizacional yo creo que se debe fortalecer más [...] AEDES ha sido esta entidad que ha apoyado y capacitado [...]” (comunicación personal, 23 de julio, 2020). En esa misma línea, las cooperaciones internacionales también brindan servicios a los productores, “los proyectos de cooperación fueron importantes para introducir la iniciativa y funcionaron en esos años [...]. Si por ejemplo hay una iniciativa actualmente que se quiere hacer de biocomercio, yo pienso que un fondo internacional de cooperación técnica sumaría” (R. Cánepa, comunicación personal, 23 de julio, 2020). Las instituciones públicas también son esenciales, por ejemplo, “Promperú a través de las diferentes plataformas comerciales cuentan con la facilitación en la participación de ferias internacionales” (G. Ñaupuri, comunicación personal, 23 de julio, 2020).

Otro socio estratégico son los mismos productores, pues “el productor es el que está más cerca al recurso, es el que conoce, [...] también el que más riesgo en la cadena está asumiendo” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020). Vega concuerda con ello, “sin productores no hay biocomercio. Son los dueños del terreno. [...] dueñas de la chacra, ellos manejan cultivan y cosechan. Hacen uso directo de los recursos son los que tienen la decisión de cómo se hacen las cosas”. Por esa razón, es preferible articularse a productores asociados, “si tú fueras empresaria o si yo fuera empresaria buscaría trabajar con una asociación organizada que tenga solidez que ir buscando uno por uno a los productores” (V. Ingar, comunicación personal, 12 de junio, 2020),

es así que, “una asociación es una alianza de diferentes partes o componentes que hay que cultivar” (B. Caravedo, comunicación personal, 01 de julio, 2020).

3.7. Flujo de ingresos

Para AGROECOTUTI, la mayor fuente de ingresos es por las ventas nacionales de los productos orgánicos. No obstante, debido a que no cuenta por el momento con el certificado orgánico vigente no están comercializando sus productos orgánicos ni exportando. Cutipa señaló que “ahorita no hay mucho, lo ofrezco al mercado y solo me pagan precio convencional, no lo que es el orgánico, porque no contamos con certificación, estamos volviendo a sacar otra vez certificación orgánica” (comunicación personal, 17 de agosto, 2020). Actualmente, “se está vendiendo, pero el precio es pésimo, a 5 soles [...] en costos de producción puede rentar” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Por otro lado, se resalta que, al ser una producción orgánica, “es un trabajo arduo, fuerte” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020), por lo cual, “la producción orgánica no es cantidad, es calidad (mientras que) la producción convencional es cantidad” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020), por ello, es importante “que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor de un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana, va incrementar su precio pero vale la pena consumirlo [...]” (P. Flores, comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Las otras asociaciones resaltan que obtendrían mayores márgenes si agregan valor a sus productos. Molina señaló que ello solo brinda “un producto a granel para que ellos (procesadoras) posteriormente lo puedan envasar” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Contreras mencionó el sistema de venta de su asociación por contratos de campañas, “ya teníamos un contrato cerrado el año pasado. Nosotros generalmente hacemos así, todas las campañas anteriores cerramos para las campañas posteriores; por ejemplo, este octubre cerramos la campaña 2021 y ahí establecemos la cantidad que se va a requerir” (comunicación personal, 28 de julio, 2020).

Por otra parte, también obtienen ingresos por los aportes/cuotas que realizan los socios productores en la asociación. Los productores una vez que hayan realizado el proceso de afiliación y cumplido con todos los requisitos, tienen que “pagar una cuota de ingreso y también una cuota anual que pagar” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020), de igual manera Quiroz señaló que “hay un acuerdo si un socio nuevo quiere ingresar, ingresar cuesta 1000 y de ahí aportes mensuales. Evaluación a los nuevos ingresantes, se evalúa 3 años” (comunicación personal, 18 de julio, 2020).

Los especialistas coinciden que “estos mercados son capaces de realizar un mayor pago para obtener estos productos” (A. Manco, comunicación personal, 04 de julio, 2020), ya que el

objetivo es reflejar “las garantías de la calidad exigidos en estos productos” (A. Fairlie, comunicación personal, 07 de julio, 2020). Rojas reconoció una diferenciación en cuanto a los márgenes, pues los “márgenes van a depender cómo esté constituida la cadena de valor [...] Entonces si nos quedamos en el tema de insumos, ahí los márgenes van a ser siempre muy pequeños. Si se entra a ligas mayores (valor agregado), entonces la cosa cambia” (comunicación personal, 24 de julio, 2020).

Por otro parte, Soriano señaló que un reto en cuanto al precio es hacerlos, en cierta forma, más asequibles a las personas, “cómo hacer que estas propuestas de negocio sean más asequibles para todos los sectores y que estos consumos sean de manera regular para que las mismas empresas tengan mayor flujo de ingresos” (comunicación personal, 18 de junio, 2020).

3.8. Estructura de costos

Actualmente, AGROECOTUTI presenta inconvenientes para costear su reactivación, Samayani mencionó que “ahora último ya no hay presupuesto; hasta el momento que estoy, en mi persona, no encuentro todavía presupuesto para reactivar un poco más” (comunicación personal, 2 de julio, 2020), por lo cual se opta por el apoyo de instituciones, “ahora recién están volviendo a apoyar con este tema de la pandemia, se está levantando un poquito el apoyo, con esto del Agrobanco” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020). De igual manera mencionaron que el apoyo de la Municipalidad de Tuti sería clave para su reactivación, “si nos apoyan en el presupuesto, ya estaríamos reactivando de vuelta lo que es AGROECOTUTI” (C. Samayani, comunicación personal, 2 de julio, 2020); y la obtención nuevamente del certificado orgánico, “queremos que la provincia también nos apoye porque esa certificación también lo está utilizando la provincia (promoción)” (E. Cutipa, comunicación personal, 17 de agosto, 2020).

Las otras asociaciones, además mencionaron que en la cadena productiva es aquella la que genera mayores costos, “el tema del lavado y planta porque genera los servicios de luz, agua, personal, también por la maquinaria. Entonces ahí es donde nosotros tenemos un costo como inversión para obtener un producto determinado” (A. Molina, comunicación personal, 22 de julio, 2020). Ello incide más si la asociación busca diversificar o transforman sus productos con el fin de añadirle valor, “más costos en la selección en cuanto generar mayor valor agregado” (V. Quiroz, comunicación personal, 18 de julio, 2020).

De igual forma, los procesos de obtención y renovación de certificaciones son costosas para las asociaciones, “las certificaciones suelen tener un precio muy alto y a veces las asociaciones no pueden afrontarla” (B. Chatata, comunicación personal, 24 de julio, 2020). A modo de ejemplo, Molina mencionó que para la obtención de un certificado especial que “permite optimizar [...] el producto, un sello que se obtiene previa auditoría externa [...], el costo está 1500

(soles) por persona. Todos los clientes del exterior también nos piden con sello BRC con el cual no contamos” (comunicación personal, 22 de julio, 2020).

Por su parte, los especialistas señalaron que las prácticas sostenibles resultan ser costosas, “las adopciones de prácticas sostenibles encarecen el proceso productivo en términos de costos” (R. Soriano, comunicación personal, 18 de junio, 2020). Vega mencionó que “producir en campo es más caro. Debido a que son orgánicos, no te permite usar ningún tipo de químicos de manera que tienes que hacer una cantidad de tareas [...] de deshierbo, poda, limpieza, para evitar que llegue una plaga” (comunicación personal, 22 de julio, 2020). Asimismo, se reconoce que “es costoso el mercado (del biocomercio), cuánto tiempo, dinero requiere que alguien conozca tu marca” (M. Vega, comunicación personal, 22 de julio, 2020).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la siguiente sección se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis descriptivo de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos del estudio.

1. Conclusiones de la investigación

El presente trabajo tuvo como objetivo principal examinar la asociatividad de pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. Se escogió como caso la asociación AGROECOTUTI. Respecto a esto se concluye, específicamente para el sujeto de estudio, que la asociatividad de pequeños productores permite poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio, debido a que acceden a servicios que les facilita participar en mercados exigentes y obtener mejores precios. Asimismo, tomando en cuenta el análisis de las variables correspondientes a asociatividad, biocomercio, y modelo de negocio, AGROECOTUTI es una asociación que se forma bajo el esquema del biocomercio. Sin embargo existen ciertas limitantes para su completa conformación, tales como el proceso de generación de valor agregado a lo largo de la cadena de producción, la obtención de recursos económicos para financiar sus actividades, las certificaciones. Lo mismo debe decirse del apoyo de otros sectores, y, principalmente, el compromiso de sus dirigentes, puesto que a partir de un convencimiento del presidente de AGROECOTUTI sobre la propuesta de valor y sus actividades, los socios productores percibirán un ambiente de confianza y seguridad respecto a los objetivos de la asociación.

Con relación al primer objetivo, mostrar la relevancia del biocomercio en el Perú, se concluyó de acuerdo con los expertos, que el biocomercio representa una oportunidad comercial que se debe difundir y promover no solo en el ámbito académico, sino a la población como potenciales consumidores de los productos de la biodiversidad y a las asociaciones de pequeños productores como eslabones claves en la cadena de producción. Asimismo, se concluye que desde el sector público y/o privado se debe promover y articular iniciativas con la finalidad de revalorizar la biodiversidad nativa y potenciar a las asociaciones de pequeños productores. Los expertos sugirieron que un nuevo Proyecto de Biocomercio Andino permitiría consolidar el biocomercio en el Perú. Las distintas entrevistas realizadas a los pequeños productores demostraron que, el término biocomercio aún no se encuentra interiorizado. Esto se debe a que domina el concepto de la producción orgánica y el reconocimiento como tal en la venta de productos.

Respecto al segundo objetivo, reconocer las acciones asociativas de los pequeños productores en el biocomercio, se estableció que los productores agrarios pertenecientes a las

distintas asociaciones muestran mayor vinculación al mercado, beneficios económicos y sociales. Esto se debe a que la forma de articulación les permite acceder a diferentes servicios: aglomeración de productos cosechados, recibir asistencia técnica y apoyo de otras organizaciones, poder llegar a los clientes finales, entre otros, generando valor agregado en el producto final. En el caso de AGROECOTUTI, por ejemplo, se reconoce el valor diferencial por la preocupación de capacitar a los productores en el cuidado del terreno, como actividad orgánica.

En cuanto al tercer objetivo, describir cómo es el diseño organizacional de AGROECOTUTI, se realizó siguiendo el modelo de negocio *Canvas* (ver Anexo X). Se concluye que AGROECOTUTI es una asociación que se encuentra en el proceso de instaurar el biocomercio, puesto que realizan actividades conforme a sus principios como el comercio de un producto de la biodiversidad nativa, la quinua; la conservación de la biodiversidad; y el respeto e inclusión de la comunidad local en la actividad productiva. Asimismo, sus miembros resaltan la importancia de consumir productos sanos y orgánicos y, sobre todo, tienen como expectativa que los consumidores sean conscientes de ello.

Tras el análisis de cada elemento del modelo *Canvas*, se concluye que AGROECOTUTI tiene una posición favorable en las siguientes áreas: i) actividades claves, puesto que se encuentra en proceso de renovación de certificaciones orgánicas; hay un control y seguimiento a los socios productores en el cumplimiento de una producción limpia, y a través de campañas de concientización; se sensibiliza y capacita a los socios productores sobre prácticas agrícolas sostenibles; no obstante, es preciso acentuar la necesidad de un mayor enriquecimiento en los procesos de valor agregado; ii) segmento de clientes y canales de distribución, pues AGROECOTUTI tiene correctamente identificado su principal segmento de clientes, un nicho de mercado nacional en Arequipa como otras regiones, preocupado por el consumo saludable y responsable; iii) en cuanto a los socios estratégicos, se concluye que el mayor apoyo a las iniciativas de biocomercio proviene del tercer sector, organismos no gubernamentales como cooperación internacional. En este sentido, la asociación cuenta con el apoyo de la ONG Desco Sur que les brinda asesorías e insumos para su producción.

Por el contrario, aquellas áreas pendientes de mejora son las siguientes: i) recursos claves, se concluye que AGROECOTUTI no posee en su totalidad los recursos indispensables en el biocomercio, pues actualmente no cuenta con certificaciones orgánicas vigentes, así como presupuesto financiero para el aseguramiento de la calidad de los productos; además en cuanto al componente político, hace falta un reforzamiento puesto que no ha existido un involucramiento y apoyo por parte del presidente de la asociación en la producción, lo que ha debilitado su

sostenibilidad. Es importante poder enfatizar el rol de la sostenibilidad ya que, según los hallazgos obtenidos, permite a las asociaciones construir y consolidar su visión para alinearla al propósito del biocomercio; ii) relación con los clientes, debido a la mayor exigencia del biocomercio en los mercados internacionales es importante que las asociaciones y/o negocios construyan una plataforma de relación con estos clientes lo que no se evidencia en AGROECOTUTI. Su nivel de exposición solo se restringe al mercado nacional.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo, identificar la propuesta de valor del biocomercio para la asociatividad de los pequeños productores, se concluye que, debido a la naturaleza de este modelo de negocio sostenible, la búsqueda de un valor inclusivo es fundamental, ya que permite a los productores agrarios el reconocimiento de diferentes formas de valor tales como valores sociales y ambientales que modificarán la calidad de su gestión. Es así que se concluye que AGROECOTUTI tiene consolidado la conjunción de estos valores en la asociación, ya que reconocen el cuidado de la tierra y el uso de pesticidas naturales que no comprometan la biodiversidad, logrando productos de calidad y mayores ingresos para sus familias. Buscan impulsar como normativa que en el distrito de Tuti, las demás asociaciones se involucren en la práctica orgánica. Asimismo, también se resalta el compromiso con sus ancestros en cuanto a la conservación de conocimientos tradicionales mediante una producción limpia a lo largo de la cadena.

Por otra parte, tras la revisión de los hallazgos, se concluye que el valor agregado junto con el valor inclusivo son componentes indispensables en el biocomercio puesto que permiten revalorizar productos que se obtienen de la biodiversidad. El valor agregado permite aumentar la competitividad de las asociaciones, expresado en la diversificación de los productos y su transformación, lo cual generaría un mayor reconocimiento en el mercado internacional tanto de la biodiversidad nativa del Perú como de la asociación.

Así mismo, a partir de los resultados obtenidos del modelo *Canvas* del biocomercio (ver Anexo Y) y el de AGROECOTUTI (ver Anexo X), se concluye que la propuesta de valor del biocomercio es la revalorización de la biodiversidad nativa en conjunción con los aspectos sociales y ambientales que las asociaciones de pequeños productores deben tomar en cuenta para ofertar los productos de la biodiversidad. En tal sentido, AGROECOTUTI cumple con dicha propuesta de valor, puesto que la diferencia que resaltan los socios productores es que su producto estrella, la quinua, es elaborado naturalmente a lo largo de toda la cadena, junto con la valorización de prácticas agrícolas tradicionales.

2. Recomendaciones de la investigación

A partir de los resultados de la presente investigación y con el fin de atender los desafíos pendientes para un correcto desarrollo del biocomercio y la asociatividad en el caso de AGROECOTUTI; se recomienda lo siguiente.

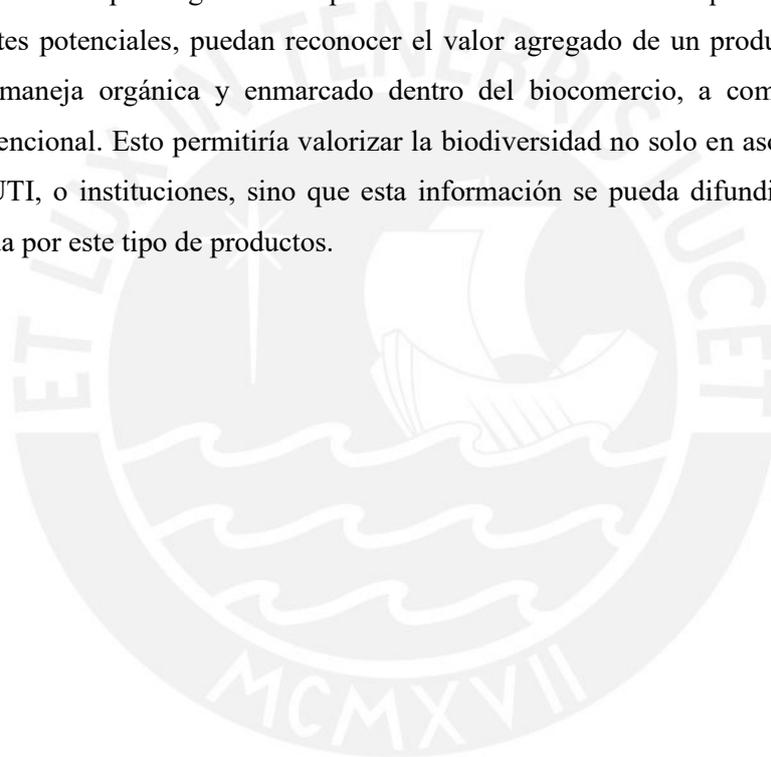
Por un lado, siendo el biocomercio una oportunidad comercial para el país, este es desconocido por la mayoría de productores agrarios debido a que la mayoría de los proyectos que se ejecutan, desde diversos sectores, suelen estar enfocados en los últimos eslabones dentro de la cadena de producción como empresas de transformación y comercialización mas no hay un accionar en las asociaciones de productores agrarios, como eslabones primarios de la cadena. Debido a ello, se recomienda promover e impulsar mayores iniciativas por parte del Estado y/o organismos de cooperación que involucren a las asociaciones de pequeños productores. Por ejemplo, proyectos que busquen el fomento del biocomercio, a través del reconocimiento de las buenas prácticas tradicionales de producción orgánica. De esta manera, permitirá que asociaciones de pequeños productores, como es AGROECOTUTI, interioricen y reconozcan el valor agregado que se tiene al trabajar bajo el modelo del biocomercio

Asimismo, es necesario poder incentivar la elaboración de literatura académica sobre el biocomercio y las asociaciones de pequeños productores de manera conjunta. Esto se debe a que al momento de buscar literatura sobre estas variables mencionadas solo se enfocan en el desarrollo de uno de ellos sin llegar a poder construir una discusión sobre estos dos modelos de negocios. Con ello, se podrá expandir y tener mayor conocimiento sobre estos, permitiendo generar estrategias y buenas prácticas a futuro.

Por otra parte, en el presente trabajo de investigación, los representantes de las asociaciones afines al sujeto de estudio han recalcado la importancia de trabajar bajo el modelo asociativo debido a los beneficios que les otorga: mayor vinculación al mercado, beneficios económicos y sociales. Sin embargo, para poder generar valor agregado a través de este modelo, es importante el fortalecimiento institucional de estas organizaciones y ser sostenibles en el tiempo. AGROECOTUTI es una asociación que se diferencia por presentar al mercado productos ecológicos, como es el caso de la quinua, siguiendo con prácticas tradicionales; a pesar de ello, actualmente cuentan con una débil institucionalidad, es decir, el área administrativa se ha desligado de todas sus funciones, lo que ha significado que el presidente asuma dichas funciones y, a su vez, no haya un correcto desarrollo en la asociación. Por tal motivo, se recomienda trabajar en la generación de iniciativas para el fortalecimiento a nivel institucional a través del empoderamiento a los representantes de AGROECOTUTI en temas organizacionales.

AGROECOTUTI es una asociación conformada por pequeños productores que ofrecen productos netamente orgánicos y que reconocen la importancia de la asociatividad en beneficio propio. Sus prácticas de cultivo y cosecha están alineadas al modelo de negocio del biocomercio, pero al no contar con los necesarios recursos tecnológicos, monetarios y de información, sus socios pierden el interés en poder seguir con estas prácticas (el costo de producción de una cosecha convencional es menor que una orgánica). Es por ello relevante crear y gestionar una red de aliados estratégicos, pertenecientes al sector público, privado y social, para la sostenibilidad de AGROECOTUTI dentro del biocomercio, y en beneficio de ambas partes. Se busca que este trabajo en conjunto pueda ayudar en el fortalecimiento de su propuesta de valor.

Se recomienda poder generar un plan de concientización en el que los consumidores finales o clientes potenciales, puedan reconocer el valor agregado de un producto que ha sido elaborado de maneja orgánica y enmarcado dentro del biocomercio, a comparación de un producto convencional. Esto permitiría valorizar la biodiversidad no solo en asociaciones como AGROECOTUTI, o instituciones, sino que esta información se pueda difundir y generar una mayor demanda por este tipo de productos.



REFERENCIAS

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión] (2020). Proyecto Majes Siguan. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5447>
- Aghelie, A. (2017). Explorando los impulsores y las barreras para la sostenibilidad de las prácticas comerciales verdes dentro de las pequeñas y medianas empresas: hallazgos principales. *Revista Internacional de Desarrollo Económico y Empresarial (IJBED)*, 5 (1). Recuperado de https://ijbed.org/cdn/article_file/content_26562_17-03-27-10-42-33.pdf
- Andrade, D. & Flores, M. (2008). Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos. *VECO, Quito, Ecuador*.
- AUTOCOLCA (2006). Plan Maestro para el Desarrollo y Gestión Sostenible del Turismo en el Valle del Colca, la Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca y el Valle de los Volcanes 2007 – 2011. Arequipa: AUTOCOLCA.
- Badii, M. H., Guillen, A., Rodríguez, C. E., Lugo, O., Aguilar, J., & Acuña, M. (2015). Pérdida de Biodiversidad: Causas y Efectos. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(2). Recuperado de <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/biodiversidad.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). Caracterización del departamento de Arequipa. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019a). Arequipa: Síntesis de actividad económica. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2019/sintesis-arequipa-12-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019b). Notas de estudio del BCRP. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-29-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020). Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales) - Agropecuario - Agrícola. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04969AA/html>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2014). CAF. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/12/proyecto-de-biocomercio-andino-promovio-mas-de-20-cadenas-de-exportacion-en-peru/>
- Bayon, R., Lovink, J. S., & Veening, W. J. (2000). Financiamiento de la conservación de la biodiversidad (No. 1546 caja 140). BID.
- Becerra M.T. y A. Ramos (2002). *Biocomercio Sostenible. Procedimientos de apoyo de biocomercio sostenible*. Bogotá: Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Recuperado de

<http://repository.humboldt.org.co/bitstream/handle/20.500.11761/31428/23.pdf?sequence=1>

- Biocomercio Andino (2013). Programa Nacional de Promoción del Biocomercio. Recuperado de <http://www.biocomercioandino.pe/biocomercio-en-per%C3%BA/programa-nacional-de-promoci%C3%B3n-del-biocomercio.aspx>
- Bovarnick, A., F. Alpizar, C. Schnell. (2010). *La importancia de la biodiversidad y de los ecosistemas para el crecimiento económico y la equidad en América Latina y el Caribe: Una valoración económica de los ecosistemas*. New York: PNUD. Recuperado de https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/BiodiversidadEcosistemas.html
- Briceno, R. & M., Mas Gaslac. (2017). *La asociatividad de los productores de carne de cuy en la provincia de Luya como estrategia para la exportación* (Informe de Tesis, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas). Recuperado de http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1271/T076_71482075_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Buse, E., Chong, M. C., & Vilchez, L. (2017). Biocomercio, comercio justo y asociatividad modelo para los superfoods peruanos. *Industrial data*, 20(2), 71-77. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/13948/12312>
- Centro Nacional De Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2019). Perú 2030: Tendencias globales y regionales.
- Centro Nacional De Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2020). Perú: Información departamental, provincial y distrital de población que requiere atención adicional y devengado per cápita. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/informacion-sobre-zonas-y-departamentos-del-peru/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2014a). *Biocomercio: modelo de negocio sostenible*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2014b). *Sistematización del proyecto. Biocomercio Andino Perú*. Lima: JMD Servicios Gráficos. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/546351112rad577FF.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2016). Taller de capacitación en P&C de biocomercio y esquema de cadena de valor [PPT]. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=EEDC3517-9FD5-445A-9203-ABAFB7C239.PDF>
- Congreso de la República (2015). *Informe Temático N° 151/2014-2015. El conocimiento ancestral aplicado en la agricultura*. Lima: Área de Servicios de Investigación.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Programa Nacional Transversal de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Valorización de la Biodiversidad 2015-2021*. Lima.

- Cooperación Alemana (2011). *Guía Metodológica: Implementación del proceso de fomento de la cadena de valor*. Nicaragua: s/e. Recuperado de <http://valuelinks.org/wp-content/uploads/2015/09/Guia-Methodologica-Implementacion-del-Proceso-de-Fomento-de-Cadena-de-Valor.pdf>
- Cooperación Suiza (2020a). Perú Biodiverso. Recuperado de <https://www.cooperacionsuiza.pe/proyecto/perubiodiverso/>
- Cooperación Suiza (2020b). Perú BioInnova. Recuperado de <https://www.cooperacionsuiza.pe/proyecto/perubioinnova/>
- Corporación Andina de Fomento (2014). *Biocomercio andino. Quince historias de éxito en Colombia, Ecuador y Perú*. Lima: Trivia Comunicación Creativa EIRL.
- Coscione, M. (2018). *El comercio justo en clave decolonial*. Medellín: Grupo de Investigación y Editorial Kavilando. Recuperado de <https://www.altramerica.info/wp-content/uploads/2018/11/Decolonial-1.pdf>
- De la Cruz, T. (2016). El biocomercio en el Perú: Desafíos y oportunidades de desarrollo. *InnovaG*, (1), 22-24.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Decreto Supremo N° 068-2001-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica. Presidencia del Consejo de Ministros (2001).
- Decreto Supremo N° 102-2001-PCM. Aprueban la Estrategia Nacional de la Diversidad Biológica del Perú. Presidencia del Consejo de Ministros (2001).
- Decreto Supremo N° 008-2016-MINCETUR. Aprueban la Estrategia Nacional de Biocomercio y su Plan de Acción al 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016).
- Dominati, E. J., Robinson, D. A., Marchant, S. C., Bristow, K. L., & Mackay, A. D. (2014). Natural capital, ecological infrastructure, and ecosystem services in agroecosystems. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, 4, 245-262. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323739298_Natural_Capital_Ecological_Infrastructure_and_Ecosystem_Services_in_Agroecosystems
- Euromonitor International (2020). Top 10 Global Consumer Trends 2020. Recuperado de <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>
- Fairlie, A. (2013). *Crecimiento verde y biocomercio: una mirada andina*. Lima: PUCP. Recuperado de <http://conferencia2013.consortio.edu.pe/wp-content/uploads/2014/09/1.-Fairlie.pdf>
- Fernández, J. C., Aldama, A., & Silva, C. L. (2002). Conocimiento tradicional de la biodiversidad: conservación, uso sustentable y reparto de beneficios. *Gaceta ecológica*, (63), 7-21.

- Fort, R. & Vargas, R. (2015). Estrategias de articulación de los productores agrarios en la costa peruana: ¿asociatividad, vinculación con empresas o ambas? En Escobal, J., Fort, R. & Zegarra, E. (Eds.), *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario* (pp. 89-169). Lima: GRADE. Recuperado de http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/154/LIBROGRADE_CENA_GRO_CAP2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fresh Fruit. (26 Enero, 2020). Arriba la quinua orgánica. Recuperado de <https://www.freshfruit.pe/2020/01/26/arriba-la-quinua-organica/>
- García, M. J (2015). La cuenta del triple resultado o triple bottom line. *Revista de contabilidad y dirección*, 20, 65-77.
- GeoPerú (2020). Plataforma digital georeferenciada GEO PERU. Recuperado de <http://visor.geoperu.gob.pe/?ubicacion=districto-tuti>
- Glave, M. & Fort, R. (2003). Small farmers' economic organizations: producers associations and agricultural development in Peru. En Trivelli, C., Shimizu, T. & Glave, M. (Eds), *Economic liberalization and evolution of rural agricultural sector in Peru* (pp. 48-60). Tokyo: Institute of Developing Economies.
- Gobierno Regional de Arequipa (2017). Campaña Agrícola. Recuperado de <https://agroarequipa.gob.pe/index.php/agricol/a?showall=&start=5>
- Gobierno Regional de Arequipa (2018). *I Audiencia pública regional 2018. Proyecto especial Majes Siguas* [PPT]. Recuperado de http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/ParticipacionCiudadana.AudienciaPublica/AudienciaPublica2018/EXPOSICION-AUDIENCA-PUBLICA-MAJES-SIGUAS.pdf
- Goeschl, T., & Swanson, T. (2002). The social value of biodiversity for R&D. *Environmental and Resource Economics*, 22(4), 477-504. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1019869119754>
- Grupo de Investigación e Innovación en Biocomercio (2012). *Agenda de Investigación e Innovación para el Biocomercio 2012-2021*. Lima: CONCYTEC
- Hamann, P. A. (2013). El marketing verde. Un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión*. pp. 37-45. Universidad ESAN.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, M. (2018). *Majes- Siguas II Etapa: De las lecciones aprendidas a las políticas públicas. Hacia un proceso de generación de valor para Arequipa*. Lima: ProInversión
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.C.: Mc Graw Hill.

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2015). *El mercado y la producción de quinua en el Perú*. Lima: IICA.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA] (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe. Un análisis en países seleccionados*. San José: IICA.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO 2009-2010). Lima: INEI.
- Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI] (2018a). Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado de <http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>
- Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI] (2018b). Directorio Nacional de Centros Poblados. Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1541/index.htm
- Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI] (2018c). Resultados definitivos Población Económicamente Activa. Arequipa. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1609/
- Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI] (2019). PBI de los departamentos, según actividades económicas. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Jack, E., & Raturi, AS. (2006), Lecciones aprendidas de la triangulación metodológica en la investigación gerencial, *Management Research News* , 29(6), pp. 345-357. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409170610683833/full/html>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Kamau, E. C., & Winter, G. (Eds.). (2009). Genetic resources, traditional knowledge and the law: Solutions for access and benefit sharing. Earthscan.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132-135. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.75.4.132>
- Lead, C., Beattie, A. J., Barthlott, W., & Rosenthal, J. (2005). New products and industries from biodiversity. *Ecosystems and Human Well-Being: Current State and Trends: Findings of the Condition and Trends Working Group*, 1, 271.
- Ley 29811. Establécese la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional por un periodo de 10 años. Congreso de la República (2011).
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*.

- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation: When the Game Gets Tough. Change the Game*, The Boston Consulting Group.
- Lozano, D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 161-191.
- Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard business review* 80: 86-92.
- Martínez, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, R. M y Villanueva, D. F (2019). *Análisis de la gestión colaborativa entre las ONG de asistencia técnica y las asociaciones de pequeños productores rurales en el biocomercio del Perú (Trabajo de investigación de Bachiller)*
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). La quinua: Producción y comercio en el Perú. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s/f). Problemas tipo de la agricultura peruana. MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2018a). Anuario de producción agrícola 2018. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=noticias/anuario-de-produccion-agricola-2018>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2018b). Nota Técnica de Granos Andinos, p. 10. Lima
- Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR] (2019). *Programa Nacional de Promoción del Biocomercio*. Recuperado de <http://www.biocomercioandino.pe/biocomercio-en-per%C3%BA/programa-nacional-de-promoci%C3%B3n-del-biocomercio.aspx>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] (2020). Programas sociales. infoMIDIS: *infoMIDIS* Recuperado de <http://sdv.midis.gob.pe/Infomidis/#/>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2019). Censo Escolar 2019.
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2015). *Impacto de la promoción del biocomercio en el Perú. Retos y oportunidades*. Lima: MINAM.
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2020). Eco & Bio Negocios. Recuperado de: <http://ecoybionegocios.pe/>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2019). Mapas Viales. Recuperado de https://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapas_viales.html

- Mouysset, L., Doyen, L., Perea, J. C., & Jiguet, F. (2015). Benefits and costs of biodiversity in agricultural public policies. *European Review of Agricultural Economics*, 42(1), 51-76. Recuperado de <https://academic.oup.com/erae/article-abstract/42/1/51/496042>
- Muradian, R., Verschoor, G., Bolivar, E. E., & Ochoa, G. I. (2012). Construyendo cadenas de valor incluyentes: una comparación de dos casos de biocomercio en Suramérica. *Mundo Amazónico*, 3, 43-69. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/imanimundo/article/view/16736>
- Naciones Unidas (2007). *Los principios y criterios de biocomercio de la UNCTAD*. Geneva: Naciones Unidas.
- Oliva, M. J. (2011). Sharing the benefits of biodiversity: a new international protocol and its implications for research and development. *Planta médica*, 77(11), 1221-1227. Recuperado de <https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/html/10.1055/s-0031-1279978>
- Oliva, M.J. (2015). Ethical BioTrade, Biodiversity and Sustainable Development. *Asian Biotechnology & Development Review*, 17(2), 39-55. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=d90f4b25-5dca-42c3-a98c-c1bff943f83a%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015). *Análisis de la cadena de valor en el sector de la quinua en Perú*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_706800.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2011). *La Quinua: Cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Bolivia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2013a). *Agroindustrias para el Desarrollo*. Roma: FAO
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2013b). *Quinua 2013 Año Internacional*. Recuperado de <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014). *Tendencias y perspectivas del comercio internacional de quinua*. Santiago, Chile: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3583s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (s/f). *Perú. Nota de análisis sectorial. Agricultura y Desarrollo Rural*. Roma: FAO.
- Orjuela, J., Castañeda, C., & Calderón, M. (2008). Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital. *Ingeniería*, 13(2), 4-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4988/498850167003.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self-published. Last*.

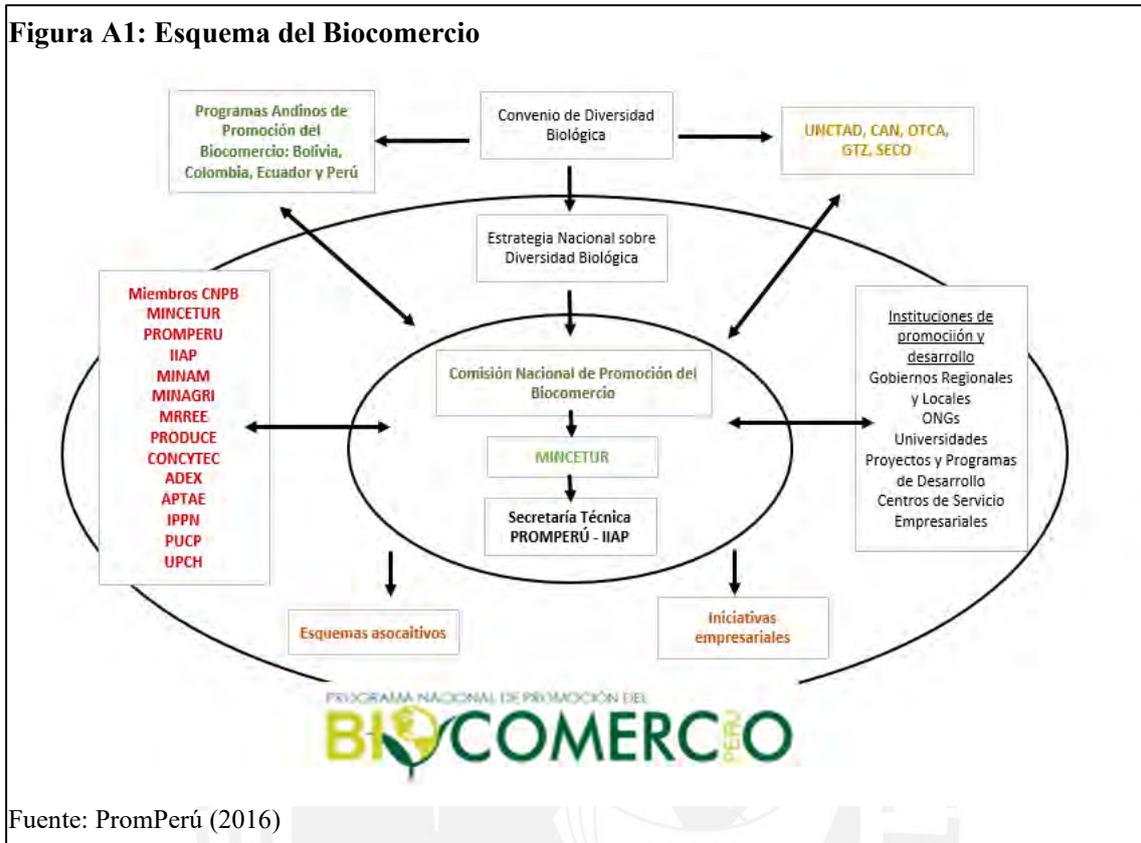
- Pardo de Santayana, M. (2014). Etnobotánica e inventario español de conocimientos tradicionales. *Conservación vegetal*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/665993/CV_18_1.pdf?sequence=1
- Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores. Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas*. Barcelona: Intermón Oxfam.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 3-18.
- Primo, W. (2017). Biocomercio: oportunidad de desarrollo empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 27, 107-124. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321806504_Biocomercio_oportunidad_de_desarrollo_empresarial
- Rigby, D. K., & Vishwanath, V. (2006). Localization the revolution in consumer markets. *Harvard business review*, 84(4), 82-92.
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios*, 30. Recuperado el 22 de abril de 2015
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos*, 85-97.
- Ros-Tonen, M. A., Van Anandel, T., Morsello, C., Otsuki, K., Rosendo, S., & Scholz, I. (2008). Forest-related partnerships in Brazilian Amazonia: there is more to sustainable forest management than reduced impact logging. *Forest ecology and Management*, 256(7), 1482-1497.
- Roy, K. (2016). *A Study of Responsiveness and Agility for Networks of Collaborators*. (Master Thesis, Auckland University of Technology, Auckland, Nueva Zelanda). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/74310973.pdf>
- Sans, F. (2007). La diversidad de los agroecosistemas. *Ecosistemas. Revista científica y técnica de ecología y medio ambiente*, 16 (1), 44-49. Recuperado de <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/137>
- Seely, M. K., Zeidler, J., Henschel, J. R., & Barnard, P. (2003). Creative problem solving in support of biodiversity conservation. *Journal of Arid Environments*, 54(1), 155-164. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0140196301908821>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2019). Biocomercio. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=912.91100
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2020). Ficha comercial Quinua. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfich

[aproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20179%20&pnomproducto=%20Qu
inua](#)

- Socías, A., & Doblás, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (51), 7-24.
- Stahel, W., (2013). Policy for material efficiency--sustainable taxation as a departure from the throwaway society. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*. 1-19.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2019). Información Aduanera – Exportaciones. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/exportaciones.html>
- Theisen, K. (2006). *Atlas Mundial de la Papa edición previa de R.E.* Lima: Centro Internacional de la Papa.
- Trade Statistics for Internacional Business Development [Trade Map] (2020). Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 1008 Alforfón, mijo, alpiste y demás cereales (exc. trigo y morcajo o tranquillón, centeno, cebada, avena, maíz, arroz y sorgo para grano). Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c100850%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Van den Burg, S. W. K., & Bogaardt, M. J. (2014). Business and biodiversity: A frame analysis. *Ecosystem Services*, 8, 178-184. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212041614000333>
- Vence, X. & Pereira, Á. (2019). Eco-innovation and Circular Business Models as drivers for a circular economy. *Contaduría y administración*, 64(1), 1-20.
- Vidal, R. (2015). Cómo crear cadenas productivas competitivas y sostenibles: Aprendizajes del biocomercio en Ecuador. *Debates IESA*, 20 (2), 15-19.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

ANEXO A: Esquema del Biocomercio

Figura A1: Esquema del Biocomercio



Fuente: PromPerú (2016)

ANEXO B: Principios del Biocomercio

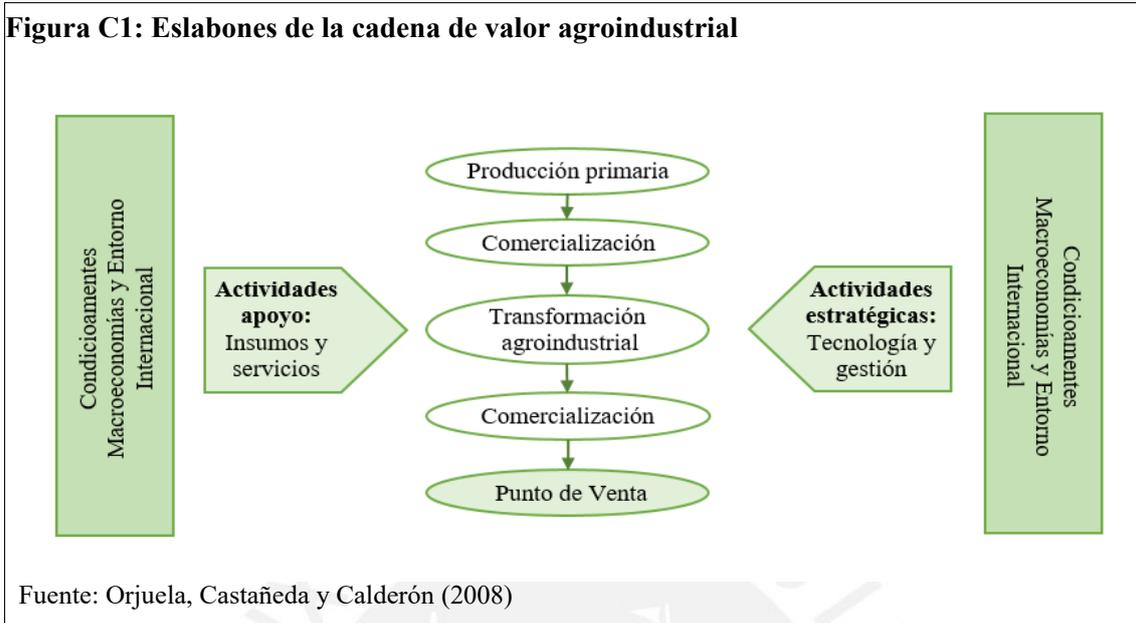
Tabla B1: Principios del Biocomercio

Principio	Significado
Conservación de la biodiversidad	Mantener la diversidad biológica en todas sus escalas incluyendo genes, especies y ecosistemas.
Uso sostenible de los recursos de la biodiversidad	Obtener los productos del Biocomercio bajo sistemas que permitan y demuestren la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado. Las iniciativas deben definir instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos implementados.
Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad	Asegurar una distribución justa y equitativa y garantizar a los beneficiarios el acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos de Biocomercio y un involucramiento real en las negociaciones de los precios y condiciones de compra.
Sostenibilidad socioeconómica	Mantener la competitividad y viabilidad socioeconómica de productos manejados de manera sostenible y contribuir a que el Biocomercio se posicione en los mercados especializados y se mantenga por periodos de tiempo suficientes para generar los beneficios esperados.
Cumplimiento de la legislación nacional e internacional	Promover y difundir el conocimiento sobre legislación ambiental, tributaria, agrícola y de vida silvestre, reglamentos de calidad, propiedad intelectual, exportación, entre otros.
Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio	Respetar los derechos de los actores que de una u otra manera participan en la iniciativa y en la generación de desarrollo local.
Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos	Fomentar la transparencia y claridad sobre los derechos de acceso de la iniciativa de Biocomercio que se trabaja. Esto facilita el establecimiento de inversiones a largo plazo, la implementación de medidas de gestión que aseguran la sostenibilidad y la definición de responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies.

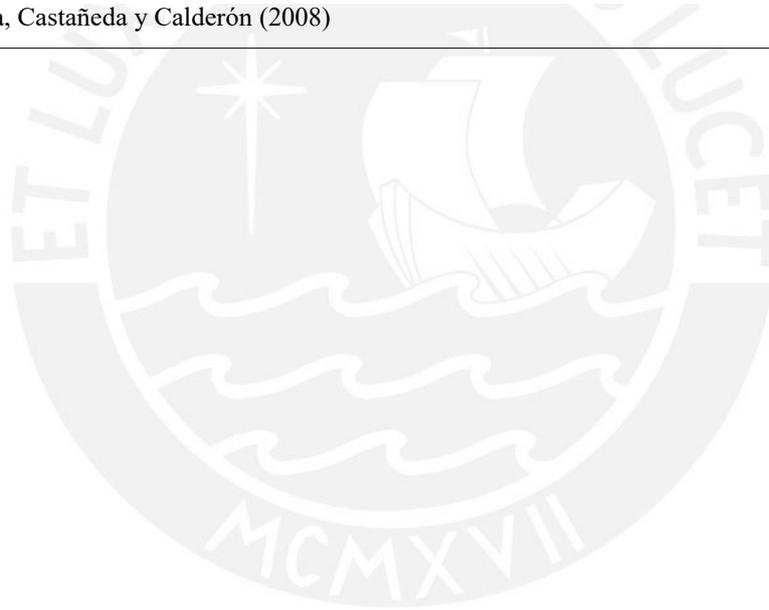
Fuente: Naciones Unidas (2007)

ANEXO C: Eslabones de la cadena de valor agroindustrial

Figura C1: Eslabones de la cadena de valor agroindustrial



Fuente: Orjuela, Castañeda y Calderón (2008)



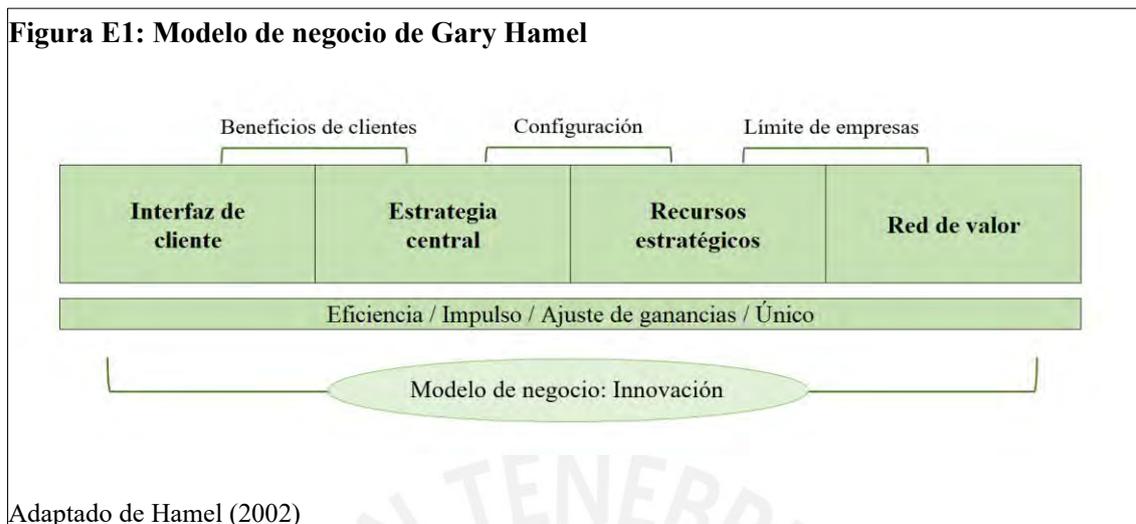
ANEXO D: Metodología Value Link

Figura D1: Cadena de valor: Metodología Value Link



ANEXO E: Modelo de negocio de Gary Hamel

Figura E1: Modelo de negocio de Gary Hamel



Adaptado de Hamel (2002)

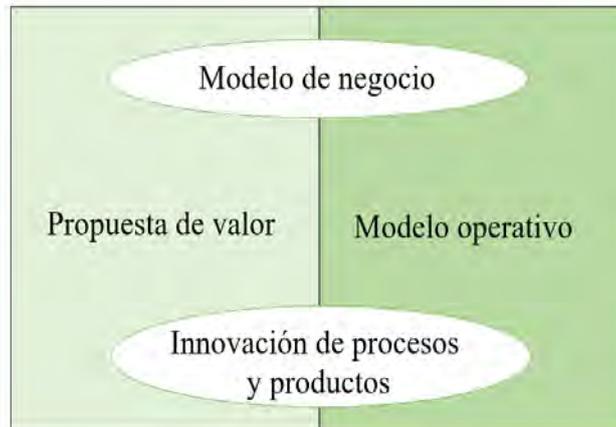
Tabla E1: Componentes del modelo de negocio de Gary Hamel

Componentes	Concepto
Interfaz del cliente	Se compone de cuatro (4) subcomponentes relevantes: el cumplimiento y soporte, se refiere a cómo la empresa salta al mercado, cómo llega a los clientes, qué canales utiliza, qué servicio ofrece; la información y conocimiento que se obtiene del cliente para la posterior invención de mejoras en cuanto al producto o servicio; la dinámica de la relación, es decir, la interacción entre el productor y el cliente a nivel transaccional e incluso emocional; y la estructura de precios.
Estrategia central	Se refiere a cómo la empresa elige competir, para lo cual se define lo siguiente: la misión comercial, es decir, el objetivo general y la propuesta de valor; el alcance del producto/mercado, especificar dónde la empresa compite definiendo sus clientes, segmento de productos o área geográfica; y, finalmente, la base de la diferenciación competitiva, es decir, definir cómo la empresa compite para diferenciarse de sus competidores.
Recursos estratégicos	permiten a la empresa construir una ventaja competitiva. Se componen de las competencias básicas; activos intangibles tales como marcas, patentes, información del consumidor o cualquier dato inusual y valioso; y, procesos centrales, actividades que transforman inputs en outputs, se destaca la reinención de los procesos de acuerdo a la redefinición del modelo de negocio.
Red de valor	Su finalidad es amplificar sus recursos. Está constituida por stakeholders como los proveedores, con quienes es necesaria la construcción de una relación profunda para mejorar la cadena de valor; los socios, quienes proveen componentes críticos para brindar valor a los clientes; y, las coaliciones, que refieren a la unión de los competidores de la industria con el fin de compartir riesgos, tecnologías y reestructurar la industria

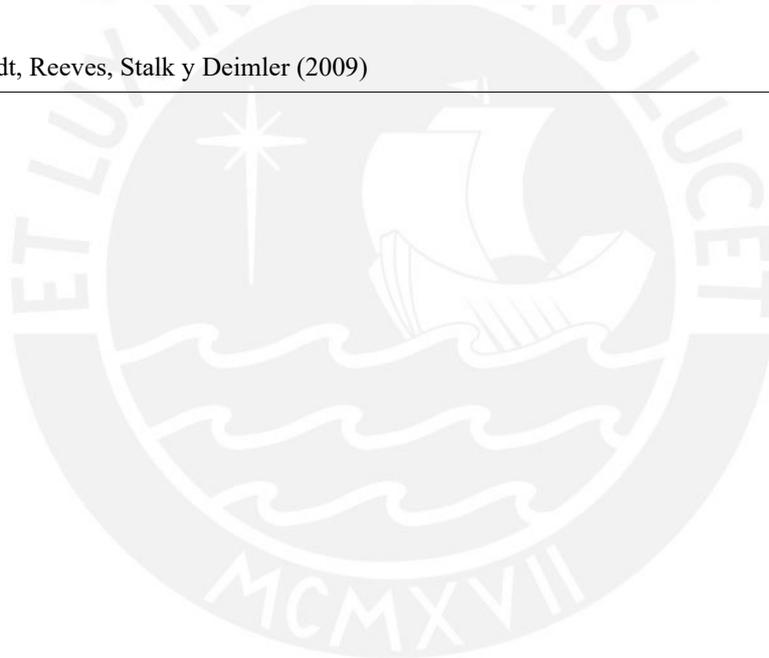
Adaptado de Hamel (2002)

ANEXO F: Modelo de negocio de Boston Consulting Group

Figura F1: Modelo de negocio de Boston Consulting Group

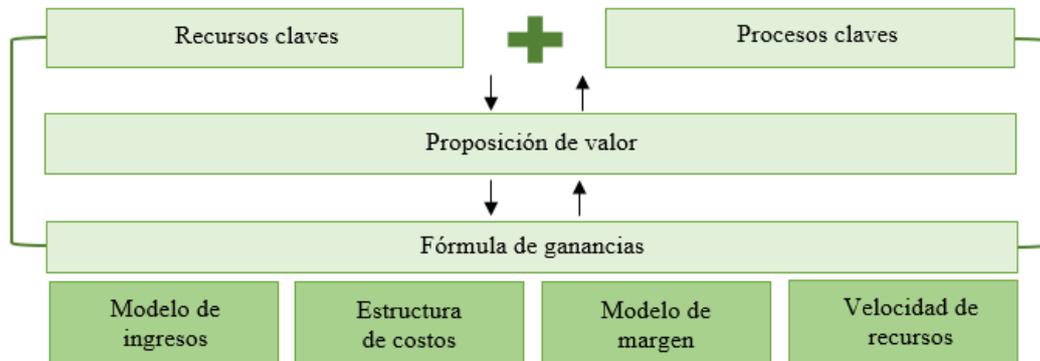


Fuente: Lindgardt, Reeves, Stalk y Deimler (2009)



ANEXO G: Modelo de negocio de las cuatro cajas

Figura G1: Modelo de negocio de las cuatro cajas

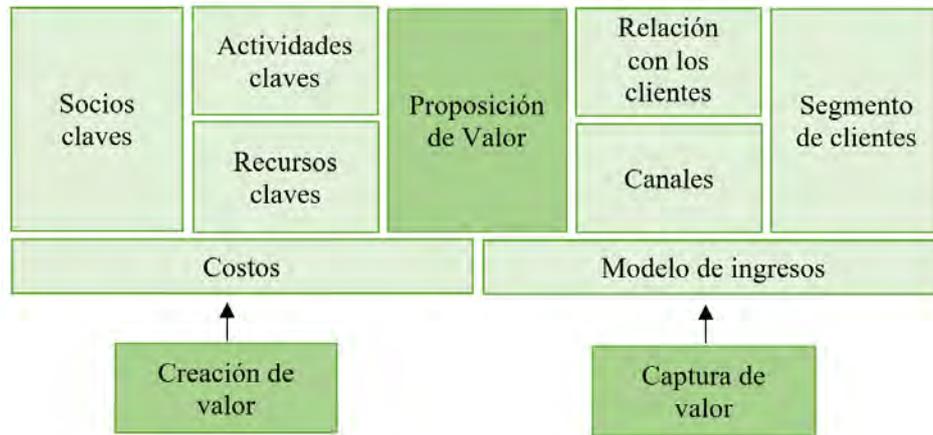


Adaptado de Buliga (2014 citado en Roy 2016)



ANEXO H: *Business Model Canvas*

Figura H1: *Business Model Canvas*



Adaptado de Buliga (2014 citado en Roy 2016)

ANEXO I: Perú: Top 10 productos de exportación 2017-2018

Tabla I1: Perú: Top 10 productos de exportación 2017-2018 (US\$ - valor FOB millones)

Ranking	Producto	2017	2018	Part. % 2018	Var. % 18/17
1	Uvas frescas	648	818	12%	+26%
2	Paltas frescas	588	723	11%	+23%
3	Café verde en grano	712	680	10%	-4%
4	Arándanos frescos	371	548	8%	+48%
5	Espárragos frescos	410	384	6%	-6%
6	Mangos frescos	183	249	4%	+36%
7	Mandarinas frescas	157	169	3%	+8%
8	Banano orgánico fresco	148	166	3%	+12%
9	Cacao en grano	132	138	2%	+5%
10	Quinoa en granos	122	125	2%	+2%
	Resto (590)	2459	2628	40%	+7%
	Total	5930	6628	100%	+12%

Fuente: Promperú (2019)



ANEXO J: Productos del biocomercio en el Perú

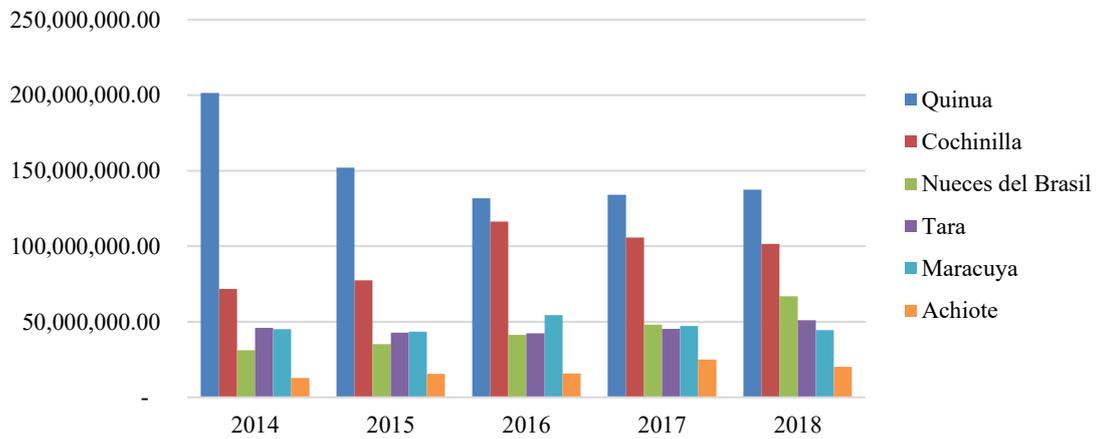
Tabla J1: Distribución de los productos del biocomercio en el Perú

Departamento	Productos de la biodiversidad
Amazonas	Chancapiedra, muito, muña, ratania, sangre de grado, yacón, caoba, tornillo.
Áncash	Aguaymanto, kiwicha, molle, pasuchaca, sauco, tara.
Apurímac	Pasuchaca, ratania, sauco, tara, yacón, alpacas, llamas
Arequipa	Kiwicha, lúcuma, maíz morado, molle, muña, quinua, ratania, tara.
Ayacucho	Aguaymanto, hercampuri, kiwicha, lúcuma, molle, ratania, tara, alpacas, llamas, vicuñas.
Cajamarca	Aguaymanto, chirimoya, hercampuri, kiwicha, lúcuma, maíz morado, molle, muña, pasachaca, ratania, tara, yacón.
Cusco	Aguaymanto, hercampuri, kiwicha, maíz gigante, molle, muña, quinua, ratania, sacha inchi, sangre de grado, sauco, yacón, llamas, alpacas, guanacos, vicuñas.
Huancavelina	Kiwicha, lúcuma, quinua, ratania, tara, alpacas, llamas.
Huánuco	Chancapiedra, chuchuhuasi, molle, muña, sauco, tara, yacón, caoba, tornillo, ratania, sacha inchi, sangre de grado.
Junín	Chirimoya, huito, kiwicha, maca, molle, muña, pasuchaca, quinua, ratania, sacha inchi, sauco, tara.
La Libertad	Lúcuma, molle, muña, tara.
Lambayeque	Algarrobo
Loreto	Camu camu, chancapiedra, chuchuhuasi, huito, sacha inchi, sangre de grado, peces ornamentales, paiche, majas, sajino, coaba, tornillo.
Madre de Dios	Castaña, chuchuhuasi, huito, sacha inchi, sangre de grado.
Moquegua	molle, tara.
Pasco	Hercampuri, huito, maca, molle, sacha inchi, sangre de grado, yacón, alpaca, llamas, caoba, tornillo.
Piura	Algarrobo, muña, tara.
Puno	Hercampuri, muña, quinua, ratania, sangre de gato, yacón, alpaca, llamas, guanacos.
San Martín	Camu camu, chancapiedra, chuchuhuasi, huito, sacha inchi, sangre de grado, peces ornamentales, paiche, majas, sajino, coaba, tornillo.
Ucayali	Camu camu, chancapiedra, chuchuhuasi, huito, sacha inchi, sangre de grado, peces ornamentales, paiche, majas, sajino, coaba, tornillo.

Fuente: Promperú (2014a)

ANEXO K: Evolución de las exportaciones de los principales productos de la biodiversidad 2014-2018

Figura K1: Evolución de las exportaciones de los principales productos de la biodiversidad durante el periodo 2014-2018



Adpatado de SIICEX (2019)



ANEXO L: Principales mercados de exportación de productos de la biodiversidad 2014-2018

Tabla L1: Principales mercados de exportación de productos de la biodiversidad durante el periodo 2014-2018

País	2014	2015	2016	2017	2018
Estados Unidos	32.9%	29.3%	25.7%	22.5%	20.3%
Corea del Sur	0.6%	0.9%	1.2%	8.7%	14.5%
Países Bajos	10.8%	11.6%	12.7%	10.3%	9.7%
China	5.1%	4.0%	4.0%	4.8%	5.5%
Brasil	4.6%	5.0%	6.3%	5.6%	5.4%
Alemania	5.2%	5.5%	4.4%	3.5%	3.9%
Dinamarca	2.6%	3.8%	5.4%	4.3%	3.6%
España	1.8%	2.2%	3.4%	4.0%	3.5%
Reino Unido	3.6%	3.9%	3.7%	3.3%	2.8%

Adpatado de SIICEX (2019)



ANEXO M: Proyectos que surgieron a raíz del Programa Nacional de Promoción de Biocomercio

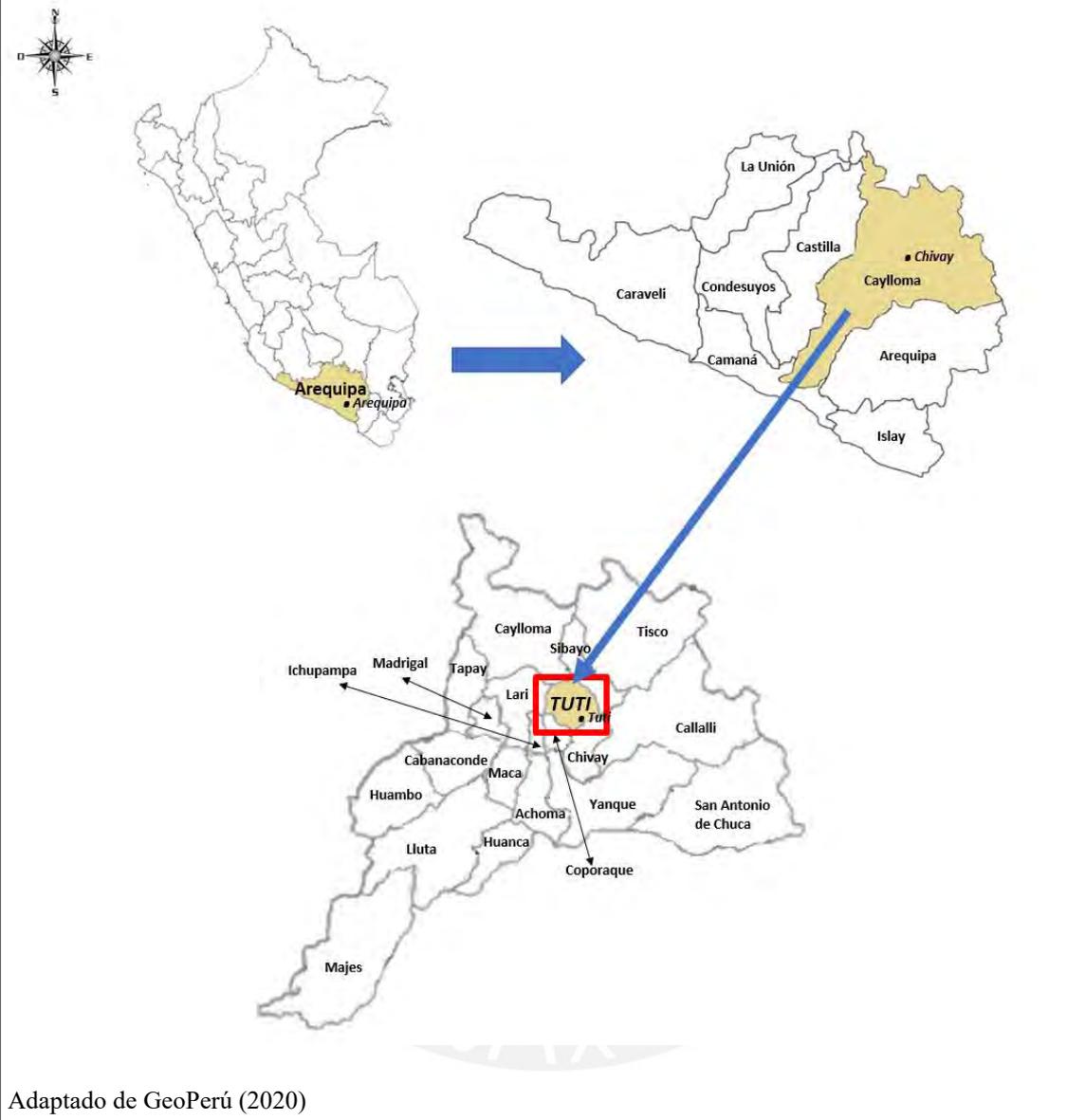
Tabla M1: Principales proyectos realizados a raíz del Programa Nacional de Promoción de Biocomercio

Proyectos	Concepto
Programa de Facilitación de Biocomercio (BTFP)	Comenzó sus acciones en el año 2003 con el apoyo de Promperú y tiene como fin facilitar el comercio sostenible mediante la colaboración de diversos actores que promuevan el comercio de productos y servicios de la biodiversidad.
Proyecto PerúBiodiverso (PBD)	Este proyecto llevó a cabo durante el 2007 hasta el 2013, mediante la financiación de la Cooperación Suiza – SECO y la Cooperación Alemana – GIZ. Buscaba aumentar la competitividad empresarial del sector biocomercio mediante el empoderamiento de la población rural y mejorar su calidad de vida y lograr un mejor manejo sobre el uso sostenible de la biodiversidad (Cooperación Suiza, 2020a)
Proyecto Capacity Building on Biotrade (CBBT por sus siglas en inglés)	Este proyecto promovía el desarrollo sobre temas de negociación y la creación de políticas que impulsen el biocomercio. Esto se llevó a cabo mediante la colaboración de tres países (Namibia, Nepal y Perú) compartiendo sus experiencias en eventos internacionales
China Proyecto Facilitación de financiamiento para negocios de biodiversidad y apoyo al desarrollo de actividades del mercado en la Región Andina-GEF/CAF Biocomercio Andino (BCA)	Se basó en implementar el Biocomercio a nivel nacional y regional con el objetivo de apoyar la conservación y uso de la biodiversidad. Este proyecto se llevó a cabo mediante el apoyo de diversas organizaciones: GEF, PNUMA, CAF, Promperú, entre otros.
Proyecto PeruBioInnova	Este proyecto se realizó durante el 2015 y 2017. Su objetivo fue impulsar el biocomercio desde la perspectiva de la cadena de valor, es decir, desarrollar nuevas oportunidades para la competitividad y la innovación en los procesos de producción. Para ello, se trabajó en conjunto con la Cooperativa Suiza -SECO, GIZ, Mincetur, Minan, Promperú y el gobierno de turno de la provincia de San Martín (Cooperación Suiza, 2020b).

Fuente: MINAM (2015)

ANEXO N: Mapa de la provincia de Caylloma y el distrito de Tuti

Figura N1: Mapa de la provincia de Caylloma y el distrito de Tuti



Adaptado de GeoPerú (2020)

ANEXO Ñ: Programas sociales y cantidad de personas beneficiadas en el distrito de Tuti

Tabla Ñ1: Tuti: Programas sociales y cantidad de personas beneficiadas

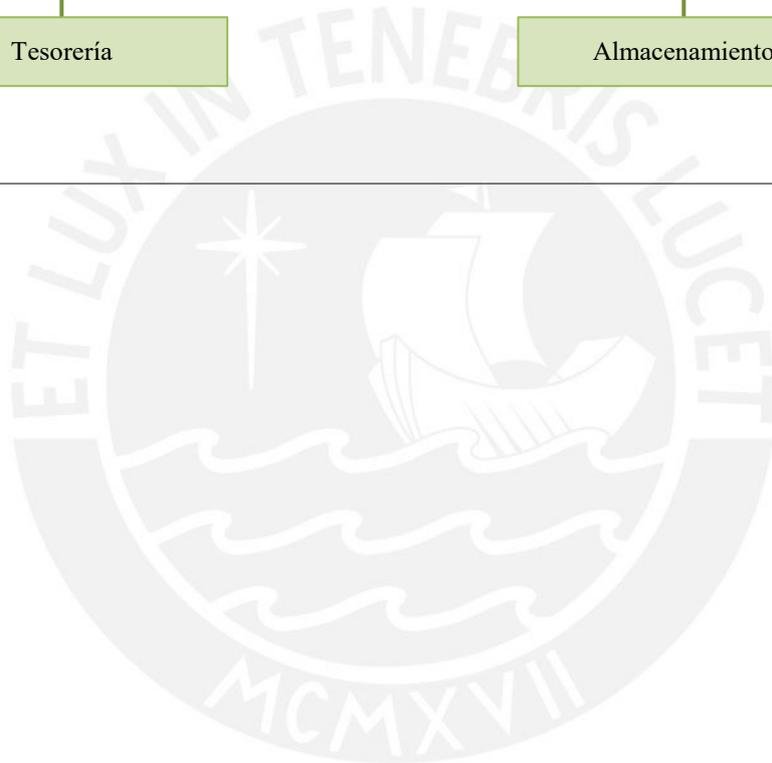
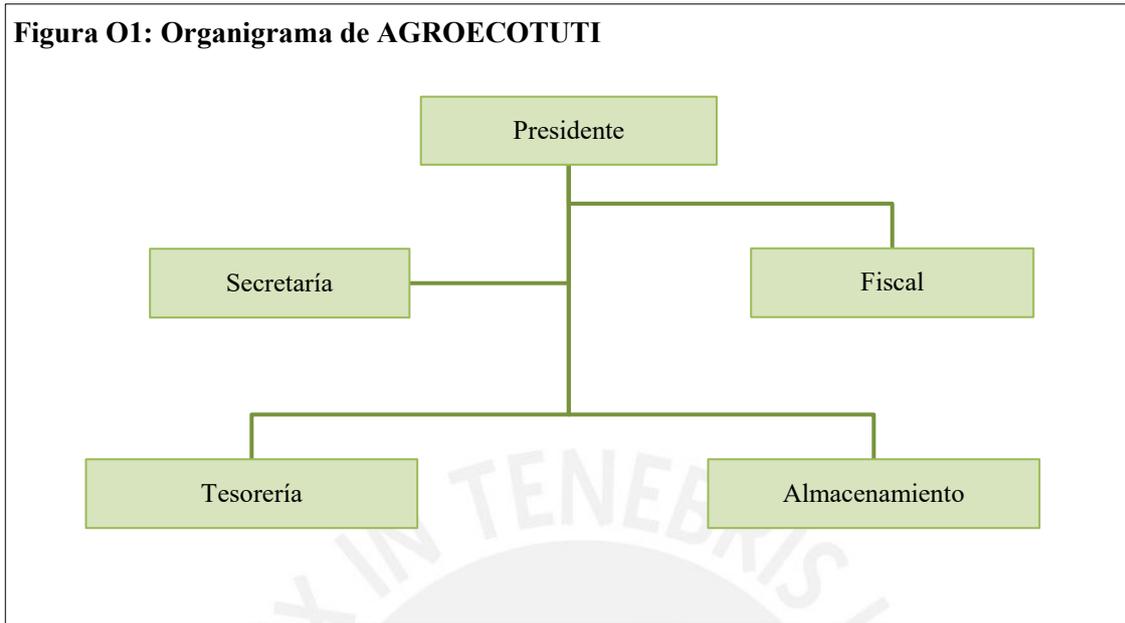
PENSIÓN 65	
Usuarios	50
QALIWARMA	
Niños y niñas atendidos	83
Instituciones Educativas	2

Fuente: MIDIS (2020)



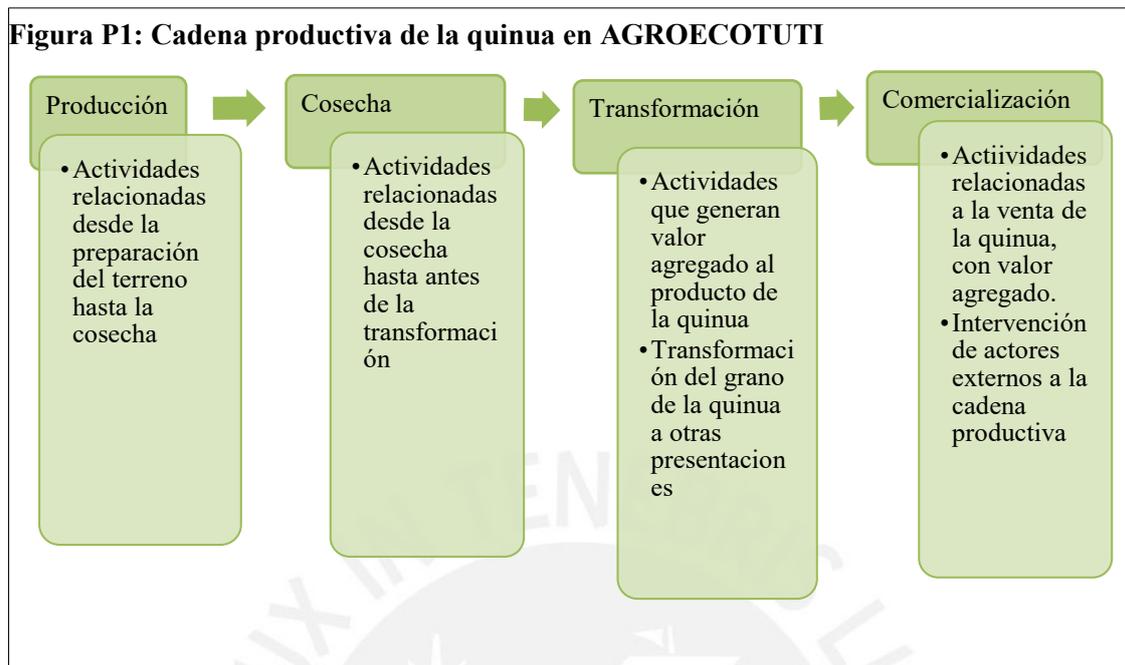
ANEXO O: Organigrama de AGROECOTUTI

Figura O1: Organigrama de AGROECOTUTI



ANEXO P: Cadena productiva de la quinua en AGROECOTUTI

Figura P1: Cadena productiva de la quinua en AGROECOTUTI



ANEXO Q: Análisis FODA de AGROECOTUTI

Tabla Q1: Matriz FODA de AGROECOTUTI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Única asociación en el distrito de Tuti. • En su portafolio de productos, destaca la quinua orgánica. • Ha sido conocida a nivel internacional. • Cuenta con ayuda de Desco Sur, que brinda asistencia técnica a su producción orgánica. • Existencia de alianzas con las Municipalidades Distrital de Tuti y Provincial de Caylloma. • Desco Sur apoya con empaques ecoamigables. • Cuentan con maquinarias para proceso de transformación. • Aprobación del Dictamen sobre la ampliación de moratoria de ingreso de transgénicos por 15 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformado por pequeños agricultores. • No alcanzan la cantidad de producción que demanda el mercado para la comercialización. • Presencia de plagas afecta producción orgánica. • Disminución de socios activos. • La pandemia COVID – 19. • Ausencia de personal y mano de obra por traslados a Arequipa. • No se cumple con roles y funciones del organigrama. • Presidente no cuenta con apoyo adecuado para la gestión: <i>“me faltaría una mano amiga”</i>. • Poca inversión y financiamiento. • Cultivo de quinua orgánica es más complicado que la quinua convencional. • Rendimiento de quinua orgánica es menor a quinua convencional. • Quinua orgánica no está siendo valorado suficientemente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias a consumir productos más amigables con el medio ambiente. • Consumidor actual se preocupa de que el producto sea bueno para su salud. • Impulso del biocomercio en el Perú. • Se fomenta preservar la biodiversidad en Perú. • Demanda para exportación de quinua orgánica. • Renovación de certificaciones orgánicas. • Ingresar en cartera de asociaciones dentro del biocomercio • Transformación de la quinua orgánica. • AGROECOTUTI como acopiadores en cadena de valor de la quinua. • Revaloración de productos orgánicos para cuidado de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de personas infectadas por COVID – 19. • Cuarentena focalizada en Arequipa • Presencia de nuevas plagas. • Cambio climático • Pérdida de conocimientos tradicionales • Migración del campo a la ciudad • Invasión en zonas de cultivo • Desvalorización de precios • Creciente competencia internacional

ANEXO R: Relación de entrevistados

Tabla R1: Relación de miembros externos e internos de AGROECOTUTI entrevistados

Nombre	Cargo	Organización	Objetivos de la entrevista
Benigno Martínez	Director de la Agencia Agraria	Gerencia Regional de Arequipa	Conocer más a profundidad sobre el distrito de Tuti y el apoyo brindado
Claudio Samayani	Presidente de AGROECOTUTI	AGROECOTUTI	Obtener información sobre modelo asociativo de AGROECOTUTI
Jorge Capira	Expresidente de AGROECOTUTI	AGROECOTUTI	Conocer más a profundidad los proyectos trabajados para AGROECOTUTI y su impacto en ella
Eva Cutipa	Productora agrícola de AGROECOTUTI	AGROECOTUTI	Obtener información sobre sus experiencias personas siendo socios de AGROECOTUTI
Paulino Flores	Productora agrícola de AGROECOTUTI	AGROECOTUTI	Obtener información sobre sus experiencias personas siendo socios de AGROECOTUTI

Tabla R2: Relación asociaciones de productores entrevistados

Nombre	Cargo	Organización	Objetivos de la entrevista
Alan Molina	Presidente de COOPAIN CABANA	COOPAIN CABANA	Conocer la experiencia de la asociación en el Proyecto Biocomercio Andino.
Víctor Quiroz	Presidente de la COOPERATIVA APT DEL NORTE	COOPERATIVA APT DEL NORTE	Conocer la experiencia de la asociación en el Proyecto Biocomercio Andino.
Edwin J. Almeyda	Presidente de la COOPERATIVA AGRARIA FRUTOS DEL ANDE	COOPERATIVA AGRARIA FRUTOS DEL ANDE	Conocer la experiencia de la asociación en el esquema del biocomercio.
Betty Chatata	Coordinadora de la Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible – AEDES	Asociación Especializada para el Desarrollo Sostenible – AEDES	Conocer la actuación de la ONG AEDES en las asociaciones de productores.
Jonathan Contreras	Presidente fundador de ASPAGRO	ASPAGRO	Conocer la experiencia de la asociación en el esquema del biocomercio.

Tabla R2: Relación asociaciones de productores entrevistados (continuación)

Nombre	Cargo	Organización	Objetivos de la entrevista
Eusebio Vásquez	Coordinador de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos – ANPE	ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS – ANPE	Obtener información sobre la asociación y el impulso sobre la producción orgánica dentro del esquema de biocomercio

Tabla R3: Relación de expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Organización	Objetivos de la entrevista
Vanessa Alida Ingar Elliott	Dirección General de Economía y Financiamiento Ambiental Especialista en Biocomercio	Ministerio del Ambiente	Obtener información sobre la situación actual del biocomercio en el Perú, así como acciones, desde el sector público, para su promoción.
Ana Lucía Manco Matumay	Especialista en Comercio y Certificaciones Sostenibles	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú	Conocer la actuación y articulación de Promperú en la estrategia nacional del biocomercio.
Alan Fairlie Reinoso	Director de la Maestría de Biocomercio y Desarrollo Sostenible	Pontificia Universidad Católica del Perú	Describir el biocomercio y la influencia de las asociaciones de productores en ello.
Regina Soriano	Departamento Académico Ciencias de la Gestión	Pontificia Universidad Católica del Perú	Identificar elementos relevantes para el biocomercio como modelo de negocio.
Saúl Huasco	Especialista en asociatividad y gestión de organizaciones agropecuarias.	Dirección Regional de Agricultura-Apurímac	Describir el modelo asociativo de las asociaciones de productores.
Miguel Ordinola	Especialista en Cadenas de Valor y Asociatividad	Centro Internacional de la papa	Describir el modelo de negocio del biocomercio.
Gabriela Ñaupuri	Monitora Regional de Quinoa en el Proyecto Biocomercio Andino	Consultor en Biocomercio Promperú	Conocer su experiencia en el proyecto Biocomercio Andino.
Manuel Enrique Rojas Rueda	Master of Science in Agriculture (The Technical University of Berlin)	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	Describir el modelo de negocio del biocomercio.
Baltazar Caravedo	Departamento Académico Ciencias de la Gestión	Pontificia Universidad Católica del Perú	Describir el tipo de valor que genera el biocomercio y sus implicancias.
Marisela Vega Zuleta	Bióloga. Especialista Biocomercio y Agronegocios	PROFONANPE	Describir el modelo de negocio del biocomercio

Tabla R3: Relación de expertos entrevistados (continuación)

Nombre	Cargo	Organización	Objetivos de la entrevista
Renatto Cánepa	Especialista Cadena de valor y Comercio Sostenible	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	Conocer la cadena de valor de las asociaciones de productores y su implicancia en el biocomercio.
Teresa Muller	Egresada de la Maestría de Biocomercio y Desarrollo Sostenible en la PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú	Conocer su apreciación sobre la situación actual de biocomercio en el Perú.



ANEXO S: Guías de entrevistas a miembros internos y externos de AGROECOTUTI

Guía de entrevista al presidente de AGROECOTUTI

Buen día Claudio Samayani, somos Darla Villanueva y Ruth Martínez. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer su experiencia en AGROECOTUTI.

Preguntas sobre la región

1. ¿Los productores de Tuti son todos comuneros? ¿Cuántas comunidades campesinas hay en el distrito? ¿Coinciden las comunidades con los centros poblados del distrito?
2. ¿Cuántos miembros tiene una familia promedio?
3. ¿Cuál es la edad promedio de los jefes de familia? ¿Hay mujeres que jefaturan familias?
4. ¿Cuál es el nivel educativo? ¿Hay productores con estudios profesionales o técnicos?
5. En el distrito ¿cuántos colegios y escuelas funcionan? ¿Cuántos centros de salud o postas médicas?
6. ¿Hay actividad turística en el distrito? ¿Cuál es la fecha de su fiesta patronal o la comparten con otra localidad?
7. ¿En promedio, que extensión de tierra de uso agrícola tiene una familia de Tuti? ¿Hay diferencias importantes entre ellas?
8. ¿Tienen pastos o usan pastizales comunes?
9. ¿Tienen sistema de riego? ¿Qué proporción de su área agrícola es regada? ¿Tienen organización de regantes?
10. ¿Tienen andenes o terrazas?
11. ¿Cuáles son sus principales cultivos en orden de importancia? ¿Qué tan importante es la quinua y desde cuándo la siembran?
12. ¿Qué tipo de ganado y en qué cantidad tienen las familias?
13. ¿Los productores dejan el distrito parte del año para emplearse en otras actividades generadoras de ingreso?

14. ¿Se elaboran actividades artesanales en el distrito (alfarería, textiles, otros)?
15. ¿Cuál es el día de mercado en Tuti y quiénes concurren para comprar qué?
16. ¿Qué aportes ha brindado el proyecto Majes-Siguas a Tuti?
17. ¿Qué otros proyectos públicos o privados han apoyado a Tuti?
18. ¿Es cierto sobre la Ley Seca en la región? ¿Cómo surgió? ¿Cómo se dio la iniciativa? ¿Cómo cree que ello impactó en la región?

Preguntas sobre AGROECOTUTI

1. ¿Cómo y cuándo se creó AGROECOTUTI? (HISTORIA)
2. ¿Por qué se creó AGROECOTUTI? ¿Existió antes una asociación o cooperativa?
3. ¿Hubo la participación de diversos actores para su formación como asociación? ¿Cuál fue su aporte?
4. ¿Cuántos productores/agricultores conforman AGROECOTUTI? ¿Son de una misma comunidad, centro poblado o de varios?
5. Descripción de los asociados: ¿Cuántos son mujeres / hombres?, edades, si son parte de la misma comunidad.
6. ¿Cuál es la misión/visión, valores de la asociación?
7. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?
8. ¿De qué forma se encuentra organizada?
9. ¿Cuáles son los productos que cosechan los socios de Tuti?
10. ¿Cuáles son los principales productos que se comercializan? ¿Cómo es la distribución de la tierra - hectáreas - para la cosecha de cada uno de esos productos?
11. ¿Exportan de manera independiente o a través de qué empresa u organización? ¿En la provincia hay otras asociaciones o cooperativas que se dediquen a la quinua?
12. ¿Cuentan con certificados orgánicos? ¿Cómo se dio este proceso de certificación? ¿De comercio justo? ¿Otras certificaciones? ¿Desde cuándo, cada cuánto tiempo lo renuevan?
13. ¿Cómo un agricultor puede ingresar a la asociación?
14. ¿Los socios reciben asistencia técnica, orientación o supervisión en sus parcelas?
15. ¿Qué semilla emplean los socios?

16. ¿Los socios obtienen algún financiamiento para sus actividades productivas? ¿La asociación recibe financiamiento para sus actividades?
17. ¿En qué condiciones el productor socio entrega su producto a la asociación? ¿Tienen algún pago inmediato?
18. ¿Hay otros acopiadores de quinua en el distrito con los cuales se compite?
19. ¿La asociación cómo realiza la comercialización de sus productos?
20. ¿Cómo se estructura sus ventas?
21. ¿Quiénes la compran? ¿intermediarios, empresas finales, exportadoras?
22. ¿La asociación ha participado en ferias? ¿cuáles?
23. ¿La asociación ha tenido apoyo de otras organizaciones? ¿Cuáles?
24. ¿La asociación ha participado en proyectos? ¿Cuáles fueron sus resultados?
25. Actualmente, la organización cuenta convenios con entidades. ¿cuáles? ¿Desde cuándo? ¿cuáles son los objetivos de esos convenios? ¿qué resultados ha tenido hasta el momento?
26. ¿Cuáles serían los principales retos de la organización?
27. ¿Cuáles considera aspectos claves de la asociación?, fortalezas.
28. ¿Cuáles son los inconvenientes que más presentan en la asociación?, debilidades
29. Considera que el trabajo en conjunto con otras instituciones y entidades ha permitido que sus productos a ofrecer poseen un mayor valor en el mercado

Guía de entrevista a socios productores de AGROECOTUTI

Buen día _____, somos Darla Villanueva y Ruth Martínez. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer su experiencia en AGROECOTUTI.

Preguntas introductorias

1. Datos personales
 - a. Nombre completo
 - b. Edad
 - c. ¿A qué se dedica?

Sobre su participación en AGROECOTUTI

2. ¿Qué tipos de productos cosecha?
3. ¿Desde cuándo cultiva quinua y si ya lo hacía, la ha aumentado?
4. ¿De qué tamaño es el terreno que utiliza para el cultivo? ¿Cuánto asigna a cada producto?
5. ¿Qué lo animó a producir quinua o aumentar su producción?
6. ¿En qué temporadas se da la cosecha de la quinua? ¿Cuándo empieza y termina?
7. ¿Qué tipo de semillas utilizan?
8. ¿Cómo obtienen las semillas?
9. ¿Cómo era el proceso de cosecha / producción antes de formar parte de AGROECOTUTI? ¿Cómo es desde que forma parte de la asociación?
10. ¿Llega a percibir, usted, algún beneficio desde que forma parte de la asociación?
11. ¿Cuáles son las ventajas, desde su punto de vista, de formar parte de la asociación?
12. Respecto a su cosecha y la producción del cultivo, ¿considera que ha tenido mejoras? ¿Cuáles? ¿Se aprovechan mejor los recursos a emplear? (enfocarse en calidad, cantidad, cambios de insumos, formas de cosecha, ingresos para ellos)

Guía de entrevista asociaciones externas

Buen día _____, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer su experiencia sobre el biocomercio y asociatividad.

Preguntas introductorias

1. ¿Coméntanos sobre su experiencia laboral?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
4. ¿Ha afectado la situación actual al desarrollo de la cooperativa/asociación?

Sobre la asociación.

5. ¿Cómo se llama la asociación/cooperativa?
6. ¿Brindan productos y/o servicios? ¿Cuáles son sus líneas de productos o servicios?
7. ¿Cuál es la misión/visión, valores de la asociación/cooperativa?
8. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación/cooperativa?
9. ¿De qué forma se encuentra organizada? (preguntar si tienen un organigrama).
10. ¿Cuántas con instrumentos de gestión?
11. ¿Cómo surgió la idea de formar la asociación/cooperativa?
12. ¿Cuáles fueron las principales motivaciones para asociarse y conformar esta empresa?
13. ¿Los principales retos o dificultades? ¿Aún persisten?

Sobre su cadena productiva (priorizar sobre la quinua)

Actividades y recursos

14. ¿Cómo es su cadena productiva, es decir, quiénes las conforman? ¿Los productores de la cadena pertenecen a una asociación?
15. ¿Cuáles son las actividades que realizan, el proceso de producción?
16. ¿Qué insumos necesita para ello, herramientas?

Canales / Clientes

17. ¿Quiénes compran los productos? ¿intermediarios, empresas finales, exportadoras?
18. ¿Cómo comercializa sus productos? (presentación de los productos, envase)
19. ¿Cómo distribuyen sus productos? ¿cuáles son sus canales?

Ingresos

20. ¿Cómo se estructura sus ventas? ¿Qué producto posee mayor participación?
21. ¿Cuáles son sus principales ingresos?
22. Si un productor desea ingresar ¿hay un cobro por ello, una prima?
23. ¿Solamente obtienen beneficios por la venta de los productos?

Costos

24. En el caso de costos, ¿cuáles son los principales costos o gastos en lo que incurre una asociación/cooperativa?

Socios claves

25. ¿La asociación/cooperativa ha participado en ferias? ¿cuáles?
26. ¿La asociación/cooperativa ha tenido apoyo de otras organizaciones? ¿Cuáles?
27. ¿La asociación/cooperativa ha participado en proyectos? ¿Cuáles fueron sus resultados?
28. Actualmente, la organización cuenta con convenios con entidades. ¿cuáles? ¿Desde cuándo? ¿cuáles son los objetivos de esos convenios? ¿qué resultados ha tenido hasta el momento?

Sobre los productores

29. ¿Considera que los productores son un eslabón importante en la cadena productiva?
30. ¿Cómo es la relación entre la asociación/cooperativa y los productores? ¿Cómo se da el ingreso de un nuevo productor?
31. ¿Hay acciones de apoyo a los productores? (servicios de capacitación, ferias, entre otros)
32. ¿Existen algunas dificultades en el trabajo con productores?

Sobre los certificados

33. ¿Poseen certificados?
34. ¿Cómo se dio el proceso de certificación? ¿existieron dificultades?

35. ¿Cómo alinearon a los productores a la certificación?

Propuesta de valor

36. ¿Qué elemento la diferencia a ustedes de otras asociaciones/cooperativas?

Sobre el biocomercio

37. Para ustedes ¿cuán importante es que estos productos de la biodiversidad sean conocidos en el Perú?

38. ¿Considera que el biocomercio es una oportunidad para el Perú? (En caso no tenga conocimiento sobre el término, se le brinda una breve explicación)

39. ¿Cuál/cuáles son los principales retos para un biocomercio en el Perú?

40. ¿Ha participado en un proyecto de biocomercio? ¿cómo fue su experiencia?, ¿qué resultados o beneficios obtuvieron?

41. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería?

42. ¿Considera que las asociaciones/ cooperativas de productores pueden facilitar la promoción de este tipo de negocio?

43. ¿Qué aspectos considerar vital o esenciales si una empresa quiere migrar hacia el esquema del biocomercio? (Por ejemplo, negociación, alianzas, valor agregado, entre otros). ¿Qué hay que tener en cuenta?

44. ¿Los productores reconocen que se trabaja bajo el esquema del biocomercio? (En caso la asociación o cooperativa practique el biocomercio).

Guía de entrevista a expertos

Entrevista a Vanessa Ingar

Buenas Vanessa Ingar, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo
2. ¿Hace cuánto tiempo se viene desempeñándose en el cargo?
3. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
4. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
5. Algún comentario sobre la situación actual

Sobre el biocomercio

6. En su concepto, ¿qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
7. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
8. ¿Qué aspectos destacaría del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves?
9. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
10. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?

Sobre el biocomercio en el Perú

11. Respecto a otros países de la región ¿es importante el desarrollo del biocomercio en el Perú?
12. En la actualidad, ¿se tiene mapeado la cantidad de empresas pertenecientes al biocomercio?

13. Desde el enfoque de cadena de valor, ¿cuál es el rol de los productores en el biocomercio?
¿Aspectos a favor y/o en contra?
14. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿lo mismo sucede en el caso de asociaciones?
15. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Porqué? ¿Podría citar un ejemplo?
16. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deben priorizar?
17. Desde el sector público, ¿qué acciones se ejecutan para promover el biocomercio?
18. Desde el sector público, específicamente su sector, ¿se apoya proyectos con biocomercio?
¿puede citarnos algún ejemplo?
19. ¿Considera que hay apoyo suficiente de otros sectores para la promoción del biocomercio?
20. ¿Qué valoración tiene sobre el Proyecto Biocomercio Andino? ¿Se dispone de estudios de evaluación de proyectos en biocomercio?

Sobre el biocomercio de la quinua

21. En el Proyecto Biocomercio Andino, una de las cadenas de valor priorizadas fue la quinua
¿qué resultados tuvo en esta cadena?
22. Teniendo en cuenta este producto, ¿qué aspectos del biocomercio se resaltaría?
23. Respecto a la producción de la quinua, se puede encontrar tanto el producto convencional de “quinua natural”, como también la quinua orgánica, ¿cuáles son los límites que debe tener un producto para que esté dentro del concepto de biocomercio?
24. En cuanto a los productores
 - a. ¿cómo se diferencia esta cadena de valor de otras?
 - b. ¿cuáles son los beneficios que estos reciben al formar parte del biocomercio?

Entrevista a Ana Lucía Manco

Buenas Ana Lucía Manco Matumay, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo ¿Hace cuánto tiempo se viene desempeñando en el cargo?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
4. Algún comentario sobre la situación actual.

Sobre el biocomercio

5. Desde su concepción ¿qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
6. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
7. ¿Qué aspectos destacarías del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves para entender el biocomercio?
8. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
9. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?

Sobre el biocomercio en el Perú

10. Respecto a otros países de la región, ¿es importante el desarrollo del biocomercio en el Perú?
11. Desde el enfoque de cadena de valor ¿cuál es el rol de los productores en el biocomercio? ¿Aspectos a favor y/o en contra?
12. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿Lo mismo sucede en el caso de asociaciones?

13. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Por qué? ¿Podría citar un ejemplo destacado?
14. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deberían priorizar? (por ejemplo, negociación, transparencia, confianza, asistencia técnica, entre otros)
15. ¿Cómo ha evolucionado el biocomercio? ¿Qué expectativas se tienen?
16. ¿Existen políticas que abarquen el biocomercio?
17. ¿Se apoya proyectos con biocomercio? ¿Puede citarnos algún ejemplo? ¿Se está desarrollando alguna iniciativa?
18. ¿Qué dificultades han tenido para consolidar estas iniciativas?
19. ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando?
20. ¿Existe un trabajo conjunto con otras entidades o sectores? ¿Qué supone ello?
21. ¿Considera que hay apoyo suficiente de otros sectores para la promoción del biocomercio?

Sobre el Biocomercio Andino

22. Coméntenos su experiencia en el desarrollo del Proyecto Biocomercio Andino
23. ¿Se logró los objetivos inicialmente propuestos?
24. ¿Qué valoración tiene sobre el Proyecto Biocomercio Andino? ¿Se dispone de estudios de evaluación de proyectos en biocomercio?

Sobre el biocomercio de la quinua

25. En el Proyecto Biocomercio Andino, una de las cadenas de valor priorizadas fue la quinua ¿qué resultados tuvo en esta cadena?
26. Teniendo en cuenta este producto, ¿qué aspectos del biocomercio resaltaría?
27. Respecto a la producción de la quinua, se puede encontrar tanto el producto convencional de “quinua natural”, como también la quinua orgánica, ¿cuáles son los límites que debe tener un producto para que esté dentro del concepto de biocomercio?
28. En cuanto a los productores
 - a. ¿cómo se diferencia esta cadena de valor (quinua) de otras?
 - b. ¿cuáles son los beneficios que estos reciben al formar parte del biocomercio?

Entrevista a Alan Fairlie

Buenas Alan Fairlie, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre sus actividades profesionales actuales
2. ¿Cómo y por qué se vinculó al tema del biocomercio?

Sobre el biocomercio

3. ¿Cómo aprecia el mercado del biocomercio actual?
4. ¿Qué aspectos diferencian al biocomercio respecto a otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
5. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Depende de cada país?
6. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
7. ¿Usted considera que todos los productores agrarios de alguna u otra forma practican el biocomercio?

Sobre el biocomercio en el Perú

8. Respecto a otros países de la región ¿Cuáles son los rasgos principales del biocomercio en el Perú?
9. En la actualidad, ¿cómo Ud. cuántas empresas y productores son parte del biocomercio? ¿Existe esa información, quién registra esta actividad?
10. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta?
11. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Porqué?
12. ¿Considera que hay una política consistente para la promoción del biocomercio?
13. ¿Qué opinión tiene sobre el Proyecto Biocomercio Andino?

14. ¿Podría ilustrarnos con casos de éxito de biocomercio en el Perú?

Sobre la Maestría de Biocomercio y Desarrollo Sostenible

15. ¿Por qué se formó una maestría específicamente sobre el biocomercio?

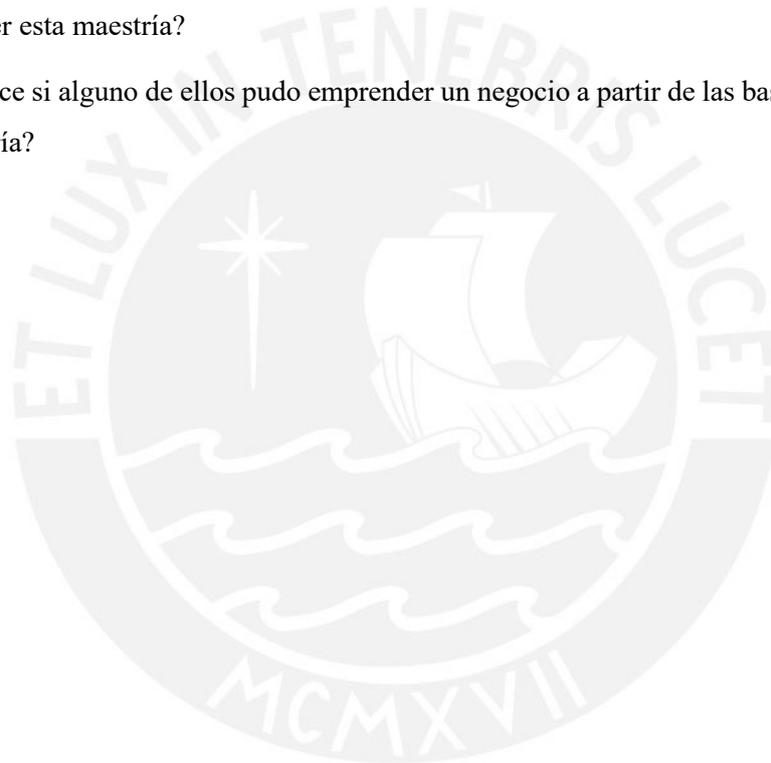
16. Teniendo en cuenta lo anterior ¿Encontraron necesidades que no estaban siendo atendidas?

17. ¿Desde qué enfoque se aproxima el biocomercio en la maestría?

18. ¿Cuánto se está avanzando en investigación y capacidades de gestión en el biocomercio?

19. Según su experiencia, ¿Cuáles son las principales motivaciones de los alumnos para escoger esta maestría?

20. ¿Conoce si alguno de ellos pudo emprender un negocio a partir de las bases que brinda la maestría?



Entrevista a Regina Soriano

Buenas Regina Soriano, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre modelo de negocio que expresan una triple finalidad. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo
2. ¿Hace cuánto tiempo viene desempeñándose en el cargo?
3. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
4. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
5. Algún comentario sobre la situación actual (sus implicancias en los negocios)

Sobre modelo de negocio

6. El concepto de modelo de negocio posee diversas definiciones. Según usted ¿cuál o cuáles son los elementos claves que una organización debe considerar?
7. ¿Cómo incorporar el concepto de sostenibilidad a los modelos de negocio y qué efecto tiene?
8. ¿Cómo debería usarse el concepto de valor y para quiénes?
9. ¿Cómo las organizaciones experimentan el proceso de cambio o reinvención de su modelo de negocio?
10. ¿Cómo evaluaría si la organización cumple con el modelo que ha definido?
11. Acerca de los bionegocios ¿qué supone su formación? ¿cómo analiza el sector?

Sobre modelo de negocio - valor compartido

12. Las nuevas tendencias de consumo, tecnologías y responsabilidad ambiental y social mueven a muchas organizaciones a nuevas concepciones de negocio ¿Cómo aprecia este panorama?
13. ¿Qué tipo de organizaciones tiene una mayor capacidad de respuesta?

14. ¿Cómo se da esta migración de la concepción de valor económico hacia un tipo de valor más inclusivo?
15. ¿Qué retos supone una mirada de valor compartido?
16. ¿Las organizaciones, sin importar su tamaño o conformación social, pueden acogerse a esta concepción de valor?
17. Algunos ejemplos de este tipo de valor
18. Respecto al sector estudiado ¿Qué apreciaciones tiene sobre el comercio justo? ¿Conoce otros tipos de modelos de negocio que comparten esta perspectiva?
19. En el caso de los agronegocios o bionegocios, ¿qué elementos del modelo de negocio resultan claves a diferencia de otros sectores?
20. ¿Cómo se expresa este tipo de valor en este sector?
21. ¿Cuáles serían las mayores dificultades en migrar hacia esta concepción de valor?

Sobre asociaciones

22. ¿Las asociaciones podrían ser consideradas como un modelo de negocio?
23. ¿Por qué surge la necesidad de formar una asociación?
24. ¿Qué condiciones deben existir para que la asociatividad sea exitosa?
25. ¿Qué elementos de la gestión resalta en las asociaciones?
26. ¿En qué sector existe una mayor formación de asociaciones?
27. ¿Cuáles considera son los retos para esta forma de organizar negocios?

Sobre asociaciones de productores agrarios

28. ¿Considera que las asociaciones de productores tienen un rol importante en el sector agrícola?
29. ¿Qué beneficios considera obtienen los productores?
30. ¿Cuáles considera que son los elementos fundamentales para la continuidad de estas organizaciones?

Breve explicación sobre el biocomercio

31. ¿Podría considerarse al biocomercio como un modelo de negocio?
32. ¿Qué elementos serían esenciales en este tipo de modelo de negocio?

33. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería?
34. ¿Considera que las asociaciones de productores pueden facilitar la promoción de este tipo de negocio? (elementos)



Entrevista a Saúl Huasco

Buenas Saúl Huasco, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo ¿Hace cuánto tiempo se viene desempeñándose en el cargo?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
4. Algún comentario sobre la situación actual.

Sobre la asociatividad

5. ¿Cómo aprecia el panorama asociativo en el Perú? Específicamente en el sector
6. ¿Cuáles considera son las principales motivaciones para formar asociaciones?
7. ¿Qué beneficios obtienen los participantes?
8. ¿Qué retos enfrentan las asociaciones?
9. ¿Qué elementos como negocio considera vitales para una asociación?
10. ¿Existen mecanismos para supervisar a los participantes?

Sobre el valor en las asociaciones

11. Las nuevas tendencias de consumo, tecnologías y responsabilidad ambiental y social mueven a muchas organizaciones a nuevos enfoques de actuación ¿Cómo aprecia este panorama?
12. ¿Cómo incorporar el concepto de sostenibilidad en los negocios agrícolas (agricultura) y qué efecto tiene?
13. ¿Ha tenido experiencia respecto al comercio justo?
14. ¿De qué forma, se puede valorar y apreciar el trabajo de los productores?

Sobre el apoyo del Estado

15. ¿Considera que por parte del Estado hay apoyo a la asociatividad? (De qué forma)

16. ¿Cree usted que el apoyo de los organismos internacionales ONGS ha sido significativo para las asociaciones?
17. Según su experiencia ¿las asociaciones reciben capacitación (comercialización, transformación, producción) de parte del estado?
18. Hay políticas de fomento de las asociaciones.

Sobre la quinua en Apurímac.

19. Respecto a otras regiones (por ejemplo, Ayacucho, Arequipa, Puno), ¿qué diferencia la quinua de Apurímac?
20. ¿Qué novedades se han introducido o fomentado para el cultivo de la quinua?
21. ¿Cómo observa el mercado de quinua? ¿de la quinua orgánica?
22. ¿Cuáles han sido las dificultades que se han presentado en el cultivo de quinua orgánica, en comparación con la quinua normal?
23. ¿Han realizado trabajos conjuntos con otras regiones?
24. ¿Los productores/asociaciones de Apurímac se han visto beneficiados de programas?
25. ¿Cómo se da el proceso de comercialización de la quinua?
26. ¿Cómo es la cadena de valor de la quinua?
27. ¿Cuáles cree son los principales desafíos que enfrentan la región (sus productores, etc) para consolidar el cultivo y comercialización de la quinua en la región?

Breve explicación sobre el biocomercio

28. ¿Podría considerarse al biocomercio como práctica comercial?
29. ¿Qué elementos serían esenciales para el desarrollo del biocomercio?
30. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería?
31. ¿Considera que las asociaciones de productores pueden facilitar este tipo de negocio?

Entrevista a Miguel Ordinola

Buenas tardes, Miguel Ordinola, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo ¿Hace cuánto tiempo se viene desempeñando en el cargo?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
4. Algún comentario sobre la situación actual.

Sobre la asociatividad

5. ¿Cómo aprecia el panorama asociativo en el Perú? Específicamente en el sector
6. ¿Cuáles considera son las principales motivaciones para formar asociaciones?
7. ¿Qué beneficios obtienen los participantes?
8. ¿Qué retos enfrentan las asociaciones?
9. ¿Qué elementos como negocio considera vitales para una asociación?
10. ¿Existen mecanismos para supervisar a los participantes?

Sobre el valor en las asociaciones

11. Las nuevas tendencias de consumo, tecnologías y responsabilidad ambiental y social mueven a muchas organizaciones a nuevos enfoques de actuación ¿Cómo aprecia este panorama?
12. ¿Cómo incorporar el concepto de sostenibilidad en los negocios agrícolas (agricultura) y qué efecto tiene?
13. ¿Ha tenido experiencia respecto al comercio justo?
14. ¿De qué forma, se puede valorar y apreciar el trabajo de los productores?

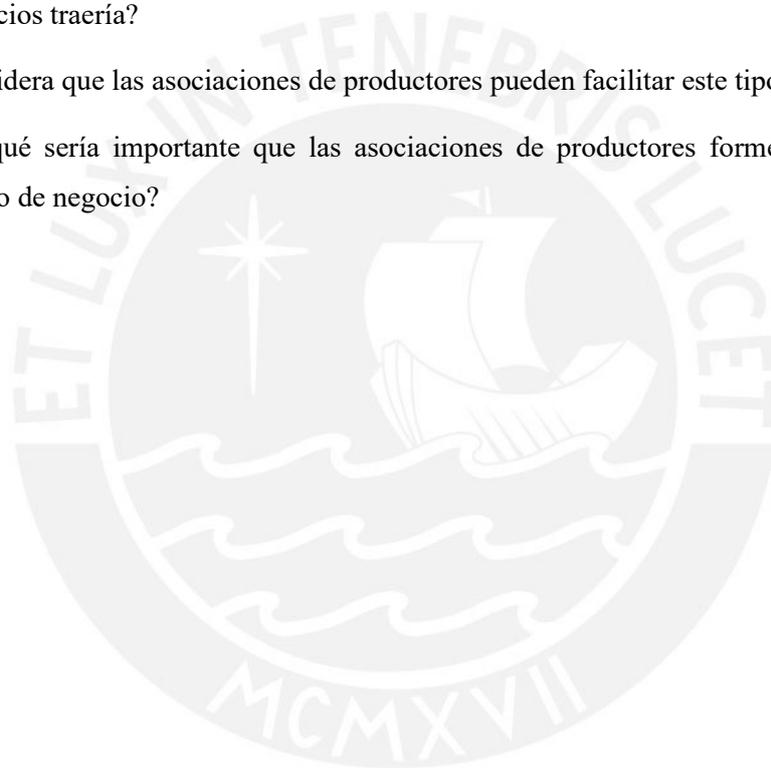
Sobre el apoyo del Estado

15. ¿Considera que por parte del Estado hay apoyo a la asociatividad?

16. ¿Cree usted que el apoyo de los organismos internacionales ONGS ha sido significativo para las asociaciones?
17. Según su experiencia ¿las asociaciones reciben capacitación (comercialización, transformación, producción) de parte del estado?

Breve explicación sobre el biocomercio

18. ¿Podría considerarse al biocomercio como práctica comercial?
19. ¿Qué elementos serían esenciales para el desarrollo del biocomercio?
20. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería?
21. ¿Considera que las asociaciones de productores pueden facilitar este tipo de negocio?
22. ¿Por qué sería importante que las asociaciones de productores formen parte de este modelo de negocio?



Entrevista a Gabriela Ñaupari

Buen día Gabriela, somos Darla Villanueva y Ruth Martínez. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer su experiencia sobre el Proyecto Biocomercio Andino.

Preguntas introductorias

1. ¿Coméntanos sobre su experiencia laboral?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?

Sobre Biocomercio

4. ¿Cómo ha evolucionado el biocomercio? ¿Qué expectativas se tienen?
5. Desde su concepción ¿qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
6. ¿Qué aspectos destacaría del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves para entender el biocomercio?
7. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
8. ¿Se puede considerar como biocomercio a un producto de la biodiversidad pero que ha sido modificado genéticamente?
9. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
10. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
11. Desde el enfoque de cadena de valor ¿cuál es el rol de los productores en el biocomercio? ¿Aspectos a favor y/o en contra?
12. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿Lo mismo sucede en el caso de asociaciones?
13. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Por qué? ¿Podría citar un ejemplo destacado?

14. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deberían priorizar? (por ejemplo, negociación, transparencia, confianza, asistencia técnica, entre otros)

Sobre Proyecto Biocomercio Andino

15. ¿En qué consistió? ¿Cómo surge?
16. ¿Cuáles eran los objetivos? ¿Se lograron alcanzar?
17. En el Proyecto Biocomercio Andino, una de las cadenas de valor priorizadas fue la quinua ¿qué resultados tuvo en esta cadena?
18. Teniendo en cuenta este producto, ¿qué aspectos del biocomercio resaltaría?
19. ¿Cuáles son los beneficios que estos reciben al formar parte del biocomercio?
20. ¿Cuál es el proceso que deben seguir las asociaciones para formar parte del biocomercio? ¿existe un acompañamiento por parte del Estado?
21. ¿Cómo se diferencia esta cadena de valor (quinua) de otras?
22. ¿Quiénes conforman la cadena de valor de la quinua?
23. ¿Cuál es el rol de los productores agrarios en la cadena de valor?
24. ¿Cuáles fueron los principales problemas que identificaron a lo largo de la cadena de valor?
25. ¿Cómo se llevó a cabo la articulación con las asociaciones? ¿Se fomentó la asociatividad? ¿Trabajaron con asociaciones ya consolidadas?
26. ¿Se contó con la ayuda de otros actores? ¿Quiénes?
27. ¿los agricultores eran conscientes que formaban parte de este modelo de negocio?

Sobre Biodiversidad - dentro del proyecto

28. ¿Cómo se relaciona la labor de los productores con la conservación de la biodiversidad
29. ¿Qué acciones se tomaron o se están tomando para la valorización de los productos de la biodiversidad?
30. ¿Qué dificultades han tenido para consolidar estas iniciativas?
31. ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando?
32. Respecto a la producción de la quinua, se puede encontrar tanto el producto convencional de “quinua natural”, como también la quinua orgánica, ¿cuáles son los límites o retos que presentan los agricultores en el cultivo?

Apreciaciones generales

33. ¿Qué valoración tiene sobre el Proyecto Biocomercio Andino?
34. ¿Existe un trabajo conjunto con otras entidades o sectores? ¿Qué supone ello?
35. ¿Considera que hay apoyo suficiente de otros sectores para la promoción del biocomercio?
36. Dar un antes y un después de las asociaciones con las que se trabajó este proyecto



Entrevista a Manuel Rojas

Buen día Manuel Rojas, somos Darla Villanueva y Ruth Martínez. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro.

Preguntas introductorias

1. ¿Coméntanos sobre su experiencia laboral?
2. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
3. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?

Sobre Biocomercio

4. Desde su concepción ¿qué significa el biocomercio?
5. ¿Qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
6. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
7. ¿Cuán importante es que estos productos sean conocidos en el Perú?
8. ¿Considera que hay una difusión del biocomercio en el Perú?
9. ¿Qué aspectos destacarías del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves para entender el biocomercio?
10. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
11. ¿De qué forma se expresa el valor inclusivo en el biocomercio?
12. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
13. ¿Cómo aprecia el mercado del biocomercio actual?

Sobre Biocomercio en el Perú

14. Respecto a otros países de la región, ¿es importante el desarrollo del biocomercio en el Perú?
15. ¿Existen políticas que abarquen el biocomercio?

16. Desde su experiencia, ¿Se apoya proyectos de biocomercio?
17. ¿Existe un trabajo conjunto con otras entidades o sectores para el desarrollo del biocomercio? ¿Qué supone ello?
18. ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando?

Sobre las asociaciones

19. Desde el enfoque de cadena de valor ¿cuál es el rol de los productores en el biocomercio? ¿Aspectos a favor y/o en contra?
20. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deberían priorizar? (por ejemplo, negociación, transparencia, confianza, asistencia técnica, entre otros)
21. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Por qué? ¿Podría citar un ejemplo destacado?
22. ¿Cuáles son las principales motivaciones de los productores para asociarse?
23. ¿Qué beneficios obtienen los productores al asociarse?
24. ¿Qué retos enfrentan las asociaciones, por ejemplo, para consolidar la biodiversidad?

Sobre las cadenas de valor

25. ¿Cuán importante son las cadenas de valor en el biocomercio?
26. ¿Cuáles son los principales retos a enfrentar?
27. ¿Se están desarrollando políticas para su fortalecimiento?
28. ¿Hay una relación entre cadena de valor y valor agregado?
29. Según su experiencia, ¿cómo reforzar las cadenas de valor?
30. ¿Cuál es la actuación de actores indirecto en ello?

Sobre modelo de negocio

31. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿Lo mismo sucede en el caso de asociaciones?
32. ¿Cuál sería la propuesta de valor que ofrece el biocomercio? A diferencia de otros modelos de negocio, ¿porque optar por ello?
33. ¿Cómo son los canales de distribución del biocomercio?
34. ¿Comercializar productos de la biodiversidad generan enormes utilidades o a que se encuentra sujeto ello?

35. ¿Se incurriría en grandes costos o de qué depende?
36. ¿Qué actividades serían claves en el biocomercio?
37. ¿En cuanto a los recursos?
38. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería? ¿A quiénes podría mapear como socios claves?
39. ¿Cuáles son los beneficios que reciben las organizaciones al formar parte del biocomercio?



Entrevista a Baltazar Caravedo

Buen día profesor Caravedo, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre modelo de negocio que expresan una triple finalidad. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre su cargo
2. ¿Hace cuánto tiempo viene desempeñándose en el cargo?
3. ¿Qué logros se han obtenido en ese tiempo?
4. ¿Qué principales dificultades ha enfrentado?
5. Algún comentario sobre la situación actual (sus implicancias en el desarrollo social)

Sobre el valor compartido, triple impacto

6. Las nuevas tendencias de consumo, tecnologías y responsabilidad ambiental y social mueven a muchas organizaciones a nuevos enfoques de actuación ¿Cómo aprecia este panorama?
7. ¿Cómo incorporar el concepto de sostenibilidad en los negocios y qué efecto tiene?
8. ¿Cómo las organizaciones experimentan el proceso de cambio o reinención del negocio, a partir de la adopción de un enfoque de valor inclusivo?
9. ¿Qué retos supone una mirada de valor inclusivo?
10. ¿A qué se denomina valor de triple impacto?
11. ¿Qué implicancias tiene la adopción de un valor inclusivo?
12. ¿Las organizaciones, sin importar su tamaño o conformación social, pueden acogerse a esta concepción de valor?

Sector agrario y asociaciones

13. ¿Cómo se expresa el valor inclusivo en el sector agrario?
14. Respecto al sector estudiado ¿Qué apreciaciones tiene sobre el comercio justo? ¿Conoce otros tipos de modelos de negocio que comparten esta perspectiva?

15. ¿Quiénes serían los principales beneficiarios de este tipo de valor?
16. ¿Considera que las asociaciones de productores tienen un rol importante en el sector agrícola?
17. ¿Cómo podría aplicarse el valor inclusivo en los productores?
18. ¿Considera que las asociaciones de productores refuerzan la generación de valor social, ambiental?
19. ¿Qué beneficios considera obtienen los productores?
20. ¿Cuáles considera que son los elementos fundamentales para la continuidad de estas organizaciones?
21. ¿Qué retos enfrentan estas organizaciones?

Breve explicación sobre el biocomercio

22. ¿Podría considerarse al biocomercio como práctica comercial que busca el triple impacto?
23. ¿Qué elementos serían esenciales en este modelo de negocio?
24. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería?
25. ¿Considera que las asociaciones de productores pueden facilitar este tipo de negocio?

Entrevista a Marisela Vega

Buenas Marisela Vega, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre sus actividades profesionales actuales
2. ¿Cómo y por qué se vinculó al tema del biocomercio?

Sobre el biocomercio

3. Desde su concepción ¿qué significa el biocomercio?
4. ¿Qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
5. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
6. ¿Cuán importante es que estos productos sean conocidos en el Perú?
7. ¿Considera que hay una difusión del biocomercio en el Perú?
8. ¿Qué aspectos destacaría del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves para entender el biocomercio?
9. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
10. ¿De qué forma se expresa el valor inclusivo en el biocomercio?
11. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
12. ¿Cómo aprecia el mercado del biocomercio actual?

Sobre el biocomercio en el Perú

13. Respecto a otros países de la región, ¿es importante el desarrollo del biocomercio en el Perú?
14. ¿Existen políticas que abarquen el biocomercio?

15. Desde su experiencia, ¿Se apoya proyectos de biocomercio?
16. ¿Existe un trabajo conjunto con otras entidades o sectores para el desarrollo del biocomercio? ¿Qué supone ello?
17. ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando?

Sobre las asociaciones

18. Desde el enfoque de cadena de valor ¿cuál es el rol de los productores en el biocomercio? ¿Aspectos a favor y/o en contra?
19. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Por qué? ¿Podría citar un ejemplo destacado?
20. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deberían priorizar? (por ejemplo, negociación, transparencia, confianza, asistencia técnica, entre otros)
21. ¿Cuáles son las principales motivaciones de los productores para asociarse?
22. ¿Qué beneficios obtienen los productores al asociarse?
23. ¿Qué retos enfrentan las asociaciones, por ejemplo, para consolidar la biodiversidad?

Modelo de negocio

24. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿Lo mismo sucede en el caso de asociaciones?
25. ¿Cuál sería la propuesta de valor que ofrece el biocomercio? A diferencia de otros modelos de negocio, porque optar por ello.
26. ¿Cómo son los canales de distribución del biocomercio?
27. ¿Comercializar productos de la biodiversidad generan enormes utilidades o a que se encuentra sujeto ello?
28. ¿Se incurriría en grandes costos o de qué depende?
29. ¿Qué actividades serían claves en el biocomercio?
30. ¿En cuanto a los recursos?
31. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería? ¿A quiénes podría mapear como socios claves?
32. ¿Cuáles son los beneficios que reciben las organizaciones al formar parte del biocomercio?

Entrevista a Renatto Cánepa

Buenas Renatto Cánepa, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre sus actividades profesionales actuales
2. ¿Cómo y por qué se vinculó al tema del biocomercio?

Sobre el biocomercio

3. Desde su concepción ¿qué significa el biocomercio?
4. ¿Qué aspectos diferencian al biocomercio de otros modelos como el comercio justo o comercio de productos orgánicos?
5. El biocomercio trabaja con productos basados en la biodiversidad ¿Cómo identificar un producto del biocomercio de otros? ¿Cuáles son los límites? ¿Quiénes determinan los límites?
6. ¿Cuán importante es que estos productos sean conocidos en el Perú?
7. ¿Considera que hay una difusión del biocomercio en el Perú?
8. ¿Qué aspectos destacaría del biocomercio como modelo de negocio? ¿Cuáles son los aspectos claves para entender el biocomercio?
9. ¿Se podría decir que el biocomercio es un tipo de agronegocio?
10. ¿De qué forma se expresa el valor inclusivo en el biocomercio?
11. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
12. ¿Cómo aprecia el mercado del biocomercio actual?

Sobre el biocomercio en el Perú

13. Respecto a otros países de la región, ¿es importante el desarrollo del biocomercio en el Perú?

14. ¿Qué aspectos del modelo asociativo se deberían priorizar? (por ejemplo, negociación, transparencia, confianza, asistencia técnica, entre otros)
15. ¿Existen políticas que abarquen el biocomercio?
16. Desde su experiencia, ¿Se apoya proyectos de biocomercio?
17. ¿Existe un trabajo conjunto con otras entidades o sectores para el desarrollo del biocomercio? ¿Qué supone ello?
18. ¿Cuáles son los principales retos que están enfrentando?

Sobre el Biocomercio Andino

19. ¿Cómo fue su experiencia en el desarrollo del Proyecto Biocomercio Andino?
20. ¿Se lograron los objetivos inicialmente propuestos?

Sobre las asociaciones

21. ¿Cuál es el rol de los productores en el biocomercio? ¿Aspectos a favor y/o en contra?
22. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Por qué? ¿Podría citar un ejemplo destacado?
23. ¿Cuáles son las principales motivaciones de los productores para asociarse?
24. ¿Qué beneficios obtienen los productores al asociarse?
25. ¿Qué retos enfrentan las asociaciones, por ejemplo, para consolidar la biodiversidad?

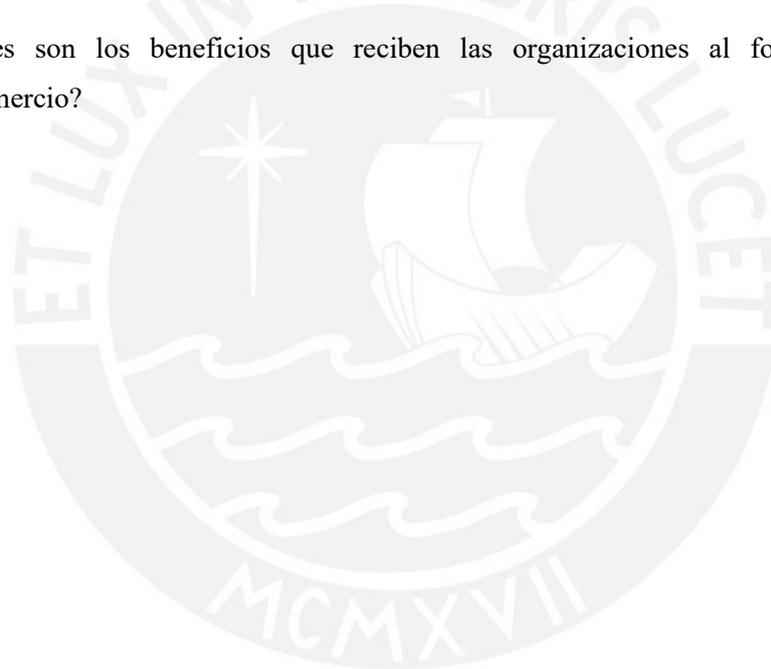
Sobre las cadenas de valor

26. ¿Cuán importante son las cadenas de valor en el biocomercio?
27. ¿Cuáles son los principales retos a enfrentar?
28. ¿Se están desarrollando políticas para su fortalecimiento?
29. ¿Hay una relación entre cadena de valor y valor agregado?
30. Según su experiencia, ¿cómo reforzar las cadenas de valor?
31. ¿Cuál es la actuación de actores indirecto en ello?

Modelo de negocio

32. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta? ¿Lo mismo sucede en el caso de asociaciones?

33. ¿Cuál sería la propuesta de valor que ofrece el biocomercio? A diferencia de otros modelos de negocio, porque optar por ello.
34. ¿Cómo son los canales de distribución del biocomercio?
35. ¿Comercializar productos de la biodiversidad generan enormes utilidades o a que se encuentra sujeto ello?
36. ¿Se incurriría en grandes costos o de qué depende?
37. ¿Qué actividades serían claves en el biocomercio?
38. ¿En cuanto a los recursos?
39. Sobre la formación de alianzas, ¿considera vitales en este tipo de negocio? ¿Qué beneficios traería? ¿A quiénes podría mapear como socios claves?
40. ¿Cuáles son los beneficios que reciben las organizaciones al formar parte del biocomercio?



Entrevista a Teresa Müller

Buenas Teresa Müller, somos Ruth Martínez y Darla Villanueva. Estamos realizando una investigación académica para elaborar nuestra tesis de pregrado de la carrera profesional de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es una investigación independiente, sin fines de lucro. La presente entrevista es para conocer algunos datos sobre el biocomercio en el Perú. Estaremos muy agradecidas con su colaboración.

Preguntas introductorias

1. Coméntenos sobre sus actividades profesionales actuales
2. ¿Cómo y por qué se vinculó al tema del biocomercio?

Sobre la maestría de biocomercio y desarrollo sostenible

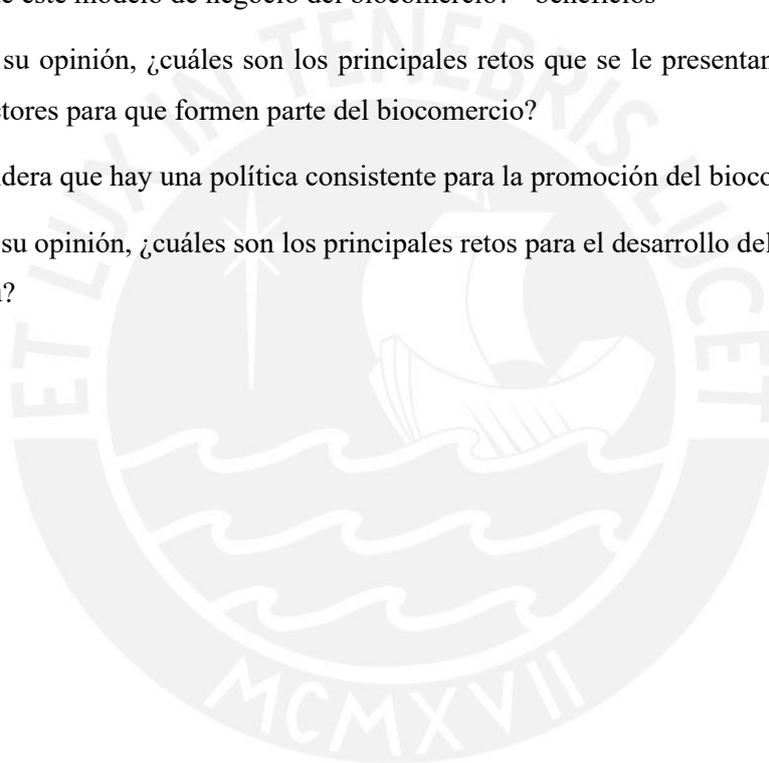
3. ¿Qué motivaciones tuvo para estudiar esta maestría?
4. Nos puede relatar su experiencia.
5. Según su perspectiva, la maestría ¿Desde qué enfoque aproxima el biocomercio?
6. ¿Cuánto se está avanzando en investigación y capacidades de gestión en el biocomercio?
7. ¿Qué resalta de la maestría del biocomercio? Una idea clave que se haya quedado con usted.

Sobre el biocomercio

8. Las nuevas tendencias de consumo, tecnologías y responsabilidad ambiental y social mueven a muchas organizaciones a nuevos enfoques de actuación ¿Cómo aprecia este panorama?
9. ¿Cómo las organizaciones experimentan el proceso de cambio o reinención del negocio, a partir de la adopción de un enfoque de valor inclusivo?
“no hay recursos económicos para estos”
10. ¿Qué particularidad tienen los consumidores del biocomercio? ¿Cómo evoluciona este mercado en el mundo y en el Perú?
11. Teniendo en cuenta la cadena de valor del biocomercio, ¿los productores agrarios son parte importante para el desarrollo del biocomercio?

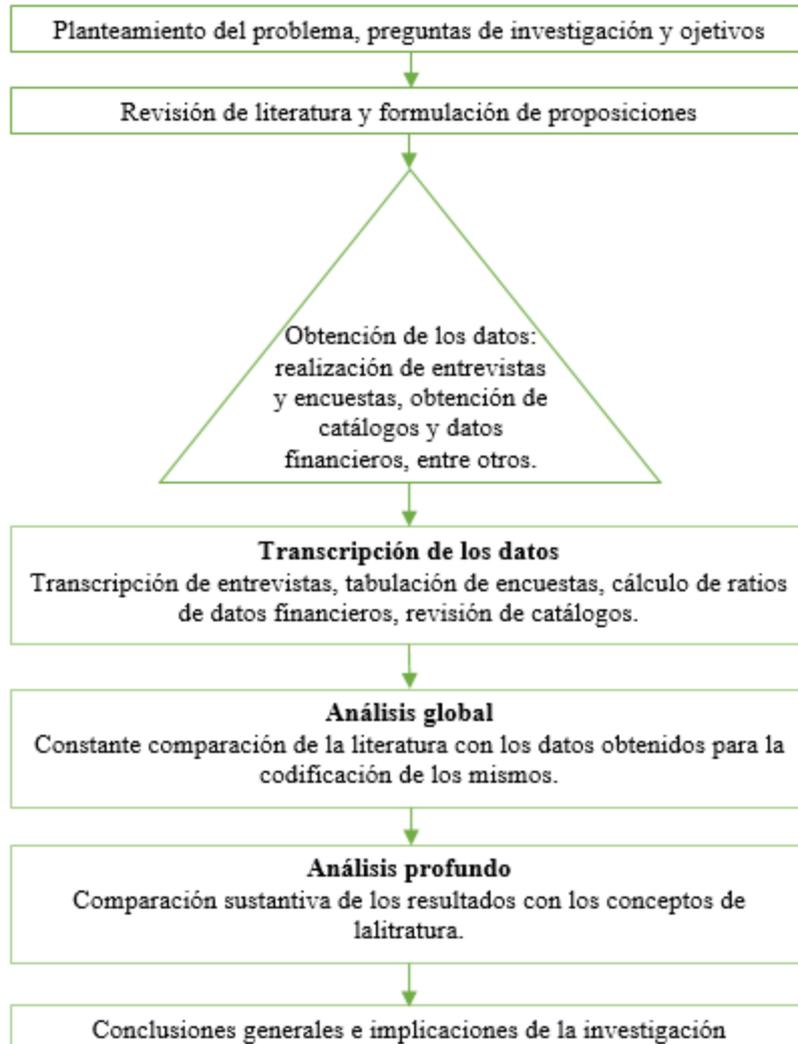
Sobre el biocomercio en el Perú

12. Respecto a otros países de la región ¿Cuáles considera son los rasgos principales del biocomercio en el Perú?
13. Si los productores agrarios desean migrar al modelo de biocomercio, ¿qué aspectos deben tener en cuenta?
14. ¿Considera el modelo asociativo de los productores un factor que contribuye al desarrollo del biocomercio en el Perú? ¿Porqué?
15. Según su opinión, ¿por qué las asociaciones de pequeños agricultores deberían formar parte de este modelo de negocio del biocomercio? - beneficios
16. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos que se le presentan a los pequeños productores para que formen parte del biocomercio?
17. ¿Considera que hay una política consistente para la promoción del biocomercio?
18. Según su opinión, ¿cuáles son los principales retos para el desarrollo del biocomercio en el Perú?



ANEXO T: Procedimiento metodológico de la investigación según Martínez

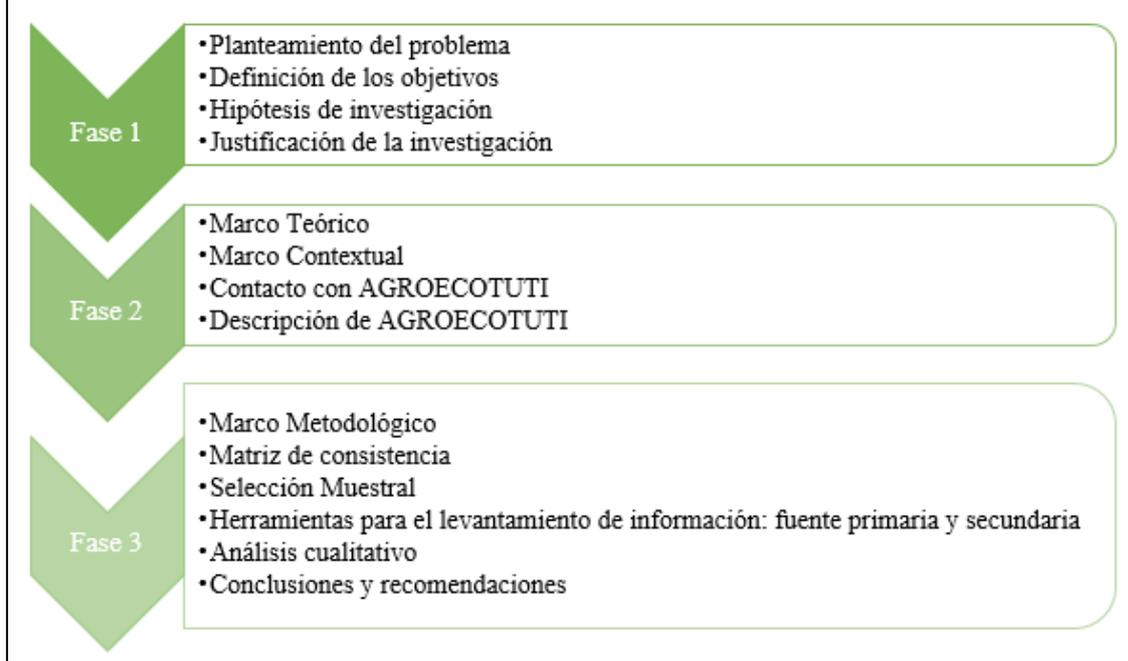
Figura T1: Metodología de investigación según Martínez



Fuente: Martínez (2011)

ANEXO U: Procedimiento metodológico de la investigación

Figura U1: Procedimiento metodológico de la investigación



ANEXO V: Matriz de Consistencia

Tabla V1: Matriz de consistencia de la investigación

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables de Estudios	Subvariables	Fuentes
Pregunta principal ¿Cómo la asociatividad de los pequeños productores puede poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio?	Objetivo principal Examinar la asociatividad de los pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio.	La asociatividad de los pequeños productores permite poner en valor la biodiversidad a través del biocomercio.	Biocomercio Asociatividad Modelo de negocio	-	1. Naciones Unidas (2007) 2. Primo (2017) 3. Liendo y Martpinez (2001) 4. Penrose-Buckley (2007) 5. Fairlie (2013) 6. Andrade y Flores (2008) 7. Entrevistas a profundidad
P1: ¿Por qué es importante el biocomercio para el Perú?	O1: Mostrar la relevancia del biocomercio para el Perú.	El biocomercio es importante para el Perú porque permite aprovechar conservando su biodiversidad	Biocomercio	1. Sobre el término biocomercio 2. Diferenciación con otros modelos de negocio 3. Difusión del biocomercio en el Perú 4. Sensibilidad al valor inclusivo 5. Oportunidades del biocomercio para el Perú 6. Retos del biocomercio para el Perú	1. Naciones Unidas (2007) 2. Primo (2017) 3. Sans (2007) 4. Oliva (2011) 5. Fairlie (2013) 6. Andrade y Flores (2008) 7. Entrevistas a profundidad
P2: ¿Cuáles son las acciones asociativas de los pequeños productores en el biocomercio?	O2: Reconocer las acciones asociativas de los pequeños productores en el biocomercio.	Los pequeños productores son el primer eslabón de la cadena de valor de cualquier producto de la biodiversidad.	Asociatividad	1. Aumento del volumen 2. Intermediación 3. Especialización 4. Colaboración	1. Rosales (1997) 2. Liendo y Martpinez (2001) 3. Lozano (2010) 4. Penrose-Buckley (2007) 5. Briceño y Mas Gaslac (2017) 6. Briceño (2011) 7. Romero (2009) 8. Entrevistas a profundidad

Tabla V1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables de Estudios	Subvariables	Fuentes
P3: ¿Cómo es el diseño organizacional de AGROECOTUTI?	O3: Describir cómo es el diseño organizacional de AGROECOTUTI.	AGROECOTUTI es un modelo de gestión asociativo que coordina esfuerzo de productores en biocomercio.	Modelo de Negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de valor 2. Actividades claves 3. Recursos claves 4. Segmento de clientes y canales de distribución 5. Relación con los clientes 6. Aliados estratégicos 7. Flujo de ingresos 8. Estructura de costos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osterwalder y Pigneur (2010) 2. Hamel (2002) 3. Lindgardt, Reeves, Stalk y Deimler (2009) 4. Johnson, Christensen y Kagermann (2008) 5. Porter y Kramer (2011) 6. Entrevistas a profundidad

ANEXO W: Matriz de Hallazgos

Tabla W1: Sobre el biocomercio

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
AGROECOTUTI	CLAUDIO SAMAYANI	“producir, naturalmente, cuidar el medio ambiente y la salud del productor”			“una meta grande este año es la comercialización, la compra de todos los productos del Valle del Colca que ya es convenio con la Municipalidad, y ya estamos buscando el presupuesto para acopiarlo y transformarlo		"quiero darle un valor agregado, yo quiero darle ese, entonces, otro giro a nuestro producto, porque si vamos a vender como un convencional, olvídense, ya no tengo otra forma”
					“lo que hemos visto es que, para ser un poco más competitivos, mayores ingresos a nuestra familia, hemos buscado la forma de ser orgánico y hemos implantado esto casi con una ordenanza municipal”		
					“trabajando en lo que es la reparación de terreno”		
					“ahora prácticamente es cero pesticidas en el distrito y ya estamos tratando de lograr esa meta [...] primero ha sido el distrito de Tuti,		
							“el reto está de que yo pueda acopiarlo, ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo [...] lo hemos logrado todo (aspecto ecológico), pero el tema es el comercio, es un

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
					después ha sido Ichupampa. [...] nos estamos tratando de apoyar con la Municipalidad Provincial”		cuello de botella y no tenemos la suficiente cantidad”
EVA CUTIPA	“granos de la biodiversidad [...] semillas registradas, quinua roja, la amarilla y la blanca”	“la fortaleza es la siembra orgánica, por la salud, estamos bien alimentado”		“para certificación orgánica, tuvimos entrevistas, visitas a campo, tenemos que ir a charlas, a los que venían, cómo tenemos que cosechar, todo eso, hemos tenido que aprender”			“no todos los alcaldes tienen esa noción de apoyar a la agricultura otros se basan más en ganadería, como no hay apoyo y no hay un mercado fijo, entonces no hay mucha siembra [...]”
PAULINO FLORES	“los niveles más altos (de venta) [...] fue por el mercado porque en una temporada hemos llegado a vender el kilo de quinua a 18, 20 [...] y hemos llegado a sembrar en mayores cantidades”	“pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana”			“COPASA ha venido introduciendo desde los años 90 todo lo que es la aplicación de productos químicos, han hecho daño en exceso a empobrecido nuestras tierras, entonces ese es el problema que nos dimos cuenta”	“hay que consumir lo mejor, un producto orgánico, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico”	“tal vez no hay una voluntad política, por el gobierno regional, del Estado, (brindar) su valor agregado a este producto”
	“difundir la producción orgánica, y la restauración,	“se está aplicando pesticidas, pero a base de hierbas, no es un pesticida				“pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a	

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		recuperación de los manejos ancestrales que se estaban yendo hasta la tumba, entonces estamos rescatando valores de nuestros ancestros, de lo que han hecho sus prácticas agrícolas”	químico, no se aplica nada de productos químicos” “cómo se sufre en recuperar el medio ambiente, hemos tenido muchas capacitaciones que han venido en manejo ecológico”			nuestra ciudadanía el valor un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana, va incrementar su precio, pero vale la pena”	
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES	ALAN MOLINA		“de alguna u otra manera [...] cuidamos el medio ambiente sin la aplicación de productos agroquímicos; dentro de eso tenemos un compromiso con el medio ambiente [...] Entonces de alguna manera estamos ahí comprometidos de preservar nuestro medio ambiente”			“deberíamos considerar y tener conciencia y conocimiento por parte de los consumidores y clientes de que es un doble trabajo, hasta triple trabajo porque [...] tenemos que hacer un sobreesfuerzo para obtener un producto de calidad, [...]”	“hay muchas intenciones de crecer y desarrollar estrategias de diversificación como lo son las pastas, snacks, y entre otros [...]” “no tenemos el apoyo de nuestras autoridades locales y menos de los ministerios y de autoridades nacionales. Ellos deberían apoyar en una planta o infraestructura para apoyar estos productos, diversificados y ya no vender en granos o materia prima” [...]”

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SEVA	OPBIO	REBIO
	VICTOR QUIROZ	<p>“estado rescatando 7 variedades nuevas en las zonas, las variedades ya se estaban perdiendo. El mercado de la biodiversidad es muy asombroso [...] hay un montón de variabilidad por la misma naturaleza”</p> <p>“si se mantiene la biodiversidad tenemos [como productores] más chances frente a otros mercados, para ofrecer los productos, características de esos productos, mantener una diferenciación en el mercado”</p>		<p>“los productores saben que es el biocomercio. Si saben, porque inclusive nosotros tenemos un grupo de investigadores del campo, ellos hacen el seguimiento, hacen capacitación [...]”</p>			

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENVA	OPBIO	REBIO
	EDWIN J. ALMEYDA		<p>“(hemos visto) el biocomercio de pasadita. Creo que estamos haciendo biocomercio. Muchas actividades realizamos respetando el medio ambiente, el precio, eso es un poco también que incluye el biocomercio”</p>				
	BETTY CHATATA	<p>“valorar de acuerdo a las características de cada producto, eso es muy importante para hacer esta venta de valor, para la biodiversidad”</p> <p>“[...] hacer notar las bondades de cada producto”</p> <p>“cuando hablamos de productos de la agrobiodiversidad para el mercado, justamente es hacer notar las bondades de cada producto, valorar</p>			<p>“la biodiversidad para el pequeño productor es su vida, es lo más importante, es su banco de genes, si se erosiona o se pierde, vas quedando (...) pierdes un valor muy importante”</p>		

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

	BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
	de acuerdo a las características de cada producto, eso es muy importante para hacer esta venta de valor”					
	“hay un conocimiento previo del campesino que el mercado no conoce. Entonces cuando no hay una valorización comercial, solo hay una valorización del campesino para su producción”					
JONATHAN CONTRERAS		“sobre el tema del biocomercio [...] si no hemos tocado [...] nos hemos enfocado por lo orgánico, nuestro fuerte es lo orgánico”	“si bien es cierto en temas de biocomercio con Promperú si no hemos tocado”			

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
	EUSEBIO VÁSQUEZ						
ESPECIALISTAS	VANESSA A. INGAR	“biodiversidad nativa oriunda del país”	“Cualquiera de estas certificaciones [comercio justo y producción orgánica] las puedes aumentar al modelo del biocomercio”	“afianzar la identidad como país, como peruanos, como país megadiverso que somos, [a través de] este modelo de biocomercio”		“efectivamente este mercado, este nicho de mercado está creciendo, no solo está creciendo, sino que se mantiene en el tiempo”	“la biodiversidad no se encuentra en Lima, (sino en) la lejanía”
		"incentivo que permite que el campo este mejor manejado desde un punto de vista ambiental y conserve los recursos que se asocian a estos"	“Este esquema de hacer bien las cosas con recursos de la biodiversidad mirando un mercado, mirando una comercialización, le puedo adicionar certificaciones. No se diferencian de complementan”	“acercar la conservación hacia el día a día de las personas [...] a este nuevo modelo de negocio”			
		“un check list que te lleva a preguntarle al que dice que hace biocomercio cómo trabaja el	“No todo lo del biocomercio es agronegocio”	“decisión de compra del producto de biocomercio versus un producto que no es de biocomercio”			

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		producto, de dónde lo saca, si esta provisión del producto o recurso involucra a las comunidades, está a un precio justo”	“Para Perú, solo es lo nativo”	“si tú eres una empresa que trabaja con biodiversidad, te verifico y efectivamente cumples con todo esto, te doy un descuento para que participes en estas ferias que son especializadas para este tipo de producto”			
	ANA L. MANCO		“solo se enfocan en el cumplimiento de las leyes, si una persona tiene la certificación es porque no trabaja con químicos, preserva los recursos ambientales, cumplen con criterios”	"Pero otras personas, (que no son expertos al biocomercio) la mayoría, no sabe del tema"		“el mercado demanda mucho más los productos naturales y Perú es conocido por tener una alta biodiversidad, también cuentan con muchas propiedades que afuera no se encuentran”	“que los productores vean otras realidades para poder darle ese empuje que necesita esta biodiversidad nativa y poder tener más accesos a mercados y hacerse más conocidos”
		“son un conjunto de normas que se apoyan mucho en el tema de la responsabilidad social y el respeto a las condiciones laborales de las personas que haya un pago justo”					

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENVA	OPBIO	REBIO
			<p>“entonces pueden ser para diversos productos, no solo para la biodiversidad introducida”</p> <p>“si comparamos el aguaymanto con la fresa, la fresa no es de la biodiversidad nativa, es un cultivo introducido. Los dos pueden ser orgánicos, pero no significa que los dos tengan biocomercio”</p>				<p>“(hay que) seguir fomentando esto, porque hay personas que incluso desconocen los productos de la biodiversidad nativa”</p>
	ÁLAN FAIRLIE	<p>“prácticas ambientales desde la recolección producción, transformación hasta la comercialización”</p>	<p>“del biocomercio, han identificado y priorizado una serie de productos y servicios de su biodiversidad nativa que son incluidos en sus estrategias nacionales de</p>	<p>“la estructura productiva y social de nuestro país, con las diferentes problemáticas que enfrenta, y la necesidad de promover el desarrollo sostenible e inclusivo”</p>	<p>“se impulsó distintas iniciativas claves para el desarrollo local inclusivo, mediante financiamiento y asistencia técnica, así como el ingreso a nuevos mercados”</p>	<p>“el mercado de productos del biocomercio, considero, se encuentra en expansión dado los cambios en la demanda y preferencia de los consumidores”</p>	<p>“implementar políticas específicas que permitan poner en práctica el Plan de Acción 2025 en el marco de la Estrategia Nacional con la que contamos”</p>

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
			biocomercio y como parte de la promoción de sus exportaciones no tradicionales"	<p>“fortalecer competitividad, facilitar la articulación de actores y generación de beneficios ambientales, sociales y económicos”</p> <p>“incentivar al sector privado a invertir en la generación de nuevos conocimientos y técnicas para lograr un mejor desempeño, ya que la mayor debilidad es el financiamiento público y privado”</p>		<p>“considero que es un factor (asociatividad) importante [...] que existe para el desarrollo, éxito y migración hacia esta alternativa (el biocomercio) por parte de pequeños productores, asociaciones y cooperativas”</p>	
	REGINA SORIANO	“nombre y apellidos, porque tienen un mercado o segmento bien definido para lo cual hay una propuesta de valor (productos originarios de		"Entonces la propuesta de valor termina siendo una propuesta que no solo recoge la generación de ingresos sino la solución de un problema ambiental o social. Este nivel de	"Se incorpora la sostenibilidad en el modelo de negocio a partir de una toma de conciencia principalmente de los ejecutivos o directivos"	"Hoy en día estamos pasando por un problema mundial y a pesar de ser un evento negativo; ha generado procesos de reflexión respecto a la	<p>“reflexión respecto a la explotación de los recursos naturales o de las comunidades”</p> <p>“cómo hacer para que (los productos) tengan aceptación y finalmente los consumidores compren”</p>

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		ciertos territorios) y también hay recursos y alianzas"		conciencia se ha incrementado"		explotación de los recursos naturales o de las comunidades"	"entendiendo que la producción va a ser cara, el reto es conseguir el respaldo financiero, y trabajar con la gente [...] actúen conforme a los principios de respeto a lo social y ambiental"
	SAÚL HUASCO	"genera una ventaja competitiva hacia los productos no tradicionales dentro de la biodiversidad [...] daría un valor agregado más a nuestro [...] amigable con el medio ambiente, amigable con la sociedad y también económicamente rentable [...]"		"no sé mucho (del biocomercio), había escuchado algo. Lamentable no he profundizado en el concepto"	"entonces el sistema de certificación orgánica da muchas posibilidades con nuestro medioambiente, entonces los productores que están dentro de la organización no solo dependen de ellos mismos sino tienen que enseñar a la población para que tengan menor contaminación"		"inyectar capital, instrumentos de gestión, el capital inicial de trabajo"

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

	BIO	DIF	CONOC	SEVA	OPBIO	REBIO
MIGUEL ORDINOLA					“Unos de los temas claves para el biocomercio es desarrollar información de base que te demuestre que estos productos tienen algo diferente a los otros”	
GABRIELA ÑAUPURI	“si no hay un convenio, no hay una articulación con la parte productiva, entonces no estamos hablando de biocomercio porque no estamos aplicando el enfoque de cadena de valor”		“de alguna manera, el biocomercio, el término no es muy conocido, pero en realidad en la práctica, cuando nosotros hemos ido a evaluar a las diferentes iniciativas lo venían haciendo”	“rescatar la variedad genética que tenemos y darle el uso apropiado según la variedad que se tiene”	“Promperú busca un sello de biocomercio para poder diferenciarlo [...] para poder decir que este producto es de biocomercio”	“En Perú [...] a veces nos olvidamos del consumo interno, ese consumo interno que se tiene que mejorar todavía para también darle sostenibilidad a los productores porque qué pasa, como ahora que no se puede comercializar, no se puede... con todo estos problemas que ha habido, las exportaciones no sé... no tengo estadística última, pero me imagino que de todas maneras ha bajado la producción, porque a veces yo he pedido quinua en Puno y ni siquiera para Lima me podrían traer”
	“El biocomercio abarca todo, abarca... justamente uno de los enfoques del biocomercio es la cadena de valor. Entonces, hasta los insumos. Vemos si es que...”	“reforzar el consumo interno, eso es algo primordial porque si no tenemos una demanda interna, si pasa algo fuera del país, entonces tendríamos el soporte del consumo interno que ayuden a estos productores”				

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		<p>por ejemplo, los semilleristas [...] que son básicamente los mismos productores, que se dedican a seleccionar la semilla; a veces, hay semillas que pueden ser validadas por el IINIA”</p>		<p>“Promperú es una de las entidades que viene fomentando a nivel regional justo el área de comercio sostenible [...] Van buscando siempre iniciativas de empresas, de asociaciones, que conozcan este modelo sostenible de comercio”</p>			
	MANUEL E. ROJAS	<p>"Al Ministerio del Ambiente, a través de la cooperación técnica apoyamos la iniciativa de Biocomercio, luego quedo sentada en el Ministerio de Comercio Exterior, se constituyó una comisión de biocomercio y nosotros estuvimos alentando ahí la participación"</p>	<p>"En el caso del biocomercio es un estándar, es un proceso que se ha construido bajo un enfoque B2B, donde los miembros de ese conglomerado de organizaciones del biocomercio, empresas principalmente, se comprometen a buscar los objetivos que están en los 7 principios y criterios"</p>	<p>"Lo que hizo biocomercio fue poner estos productos en una vitrina en el mercado internacional, reconocer sus orígenes, reconocer sus aportes a las comunidades locales y brindar la importancia de identidad de territorio"</p>	<p>"En este caso la empresa ha montado pequeñas unidades de transformación del aguaje donde se procesa la fruta y se entrega el aceite a la empresa, pero eso no se queda solo ahí, sino que se va hasta el final de la cadena de valor cuando ya viene un producto y dependiendo del nivel de ventas, redistribuye esa utilidad a las comunidades, no lo hace solo a través del precio, sino a través de beneficios que es por ejemplo, inversiones en capacitación, mejoramiento de su</p>	<p>"Por ejemplo, la Unión Europea ya está hablando de bioeconomía ahí el Perú tendría un potencial gigantesco, pero se necesita ciencia, tecnología, promover esos productos y crear que, con la integración de la academia, de los centros de innovación, con la creencia en las características se pueden tener muchas soluciones, una oferta que</p>	<p>"Todavía no hay una cultura de consumidor. Por ejemplo, en el caso de la quinua, tuvieron que esperar que alguien de afuera les diga que es un superfoods"</p>

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SEVA	OPBIO	REBIO
					<p>nivel de tecnología, proyectos de salud, comunitarios etc. , es una forma de distribución de beneficios"</p>	<p>puede interesar a inversionistas como a los consumidores a nivel mundial"</p>	
		<p>"Desde 1992, que fue el año de despegue de la biodiversidad, los productos o beneficios de la utilización de los bienes y servicios de la biodiversidad nativa no veían sus frutos de los esfuerzos que se habían hecho por promover, conservar, por utilizar los recursos de la biodiversidad nativa, por lo tanto, se lanza la iniciativa como una forma de apreciar a través del comercio</p>	<p>"El biocomercio es un estándar, no es un sello. La diferencia del mercado orgánico, mercado justo es que precisan de certificaciones, evidencia de comprobaciones"</p>	<p>"Ese es un esfuerzo que se ha hecho, pero desde la cooperación internacional u organismos externos. A nivel de ministerio se hizo una comisión, era multisectorial, pero esto no fue estimulado impulsado, se quedó a mitad de camino, y el programa nacional de biocomercio se hizo muy formal, pero nadie hace seguimiento para promover impulsar la iniciativa y llevarla a un nivel de mayor agregación de valor"</p>	<p>"Esos son objetivos sociales que se buscan y también objetivos ambientales, porque si es un fruto de extracción, el aguaje no se puede cultivar todo el tiempo, se tiene que respetar los ciclos, se tiene que tener conocimiento de cuántas plantas hay, densidad, el manejo. Todo lo que concierne al plan de manejo debe de ser de cuidado en la cadena de valor"</p>		<p>"El proceso de agregación de valor, incorporación de conocimiento científico, innovación ha sido mínimo"</p>

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		internacional una propuesta de innovación a nivel de conocimiento de ese tipo de recursos"					
		"Es una propuesta (el biocomercio) que surge del interés, principalmente de organismos internacionales".	"La idea era buscar en el medio plazo, que las empresas, organizaciones que trabajan con los productos de la biodiversidad se acercaran a ese estándar, cumpliendo esos principios y criterios, no era un proceso que podría darse automáticamente"				"No hay una política de promoción, investigación, afirmación de creer que este es un potencial importante de desarrollo económico para las regiones"

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		<p>"Esa iniciativa surge como una propuesta para poner en valor los recursos de la biodiversidad nativa, cumpliendo con los postulados básicos de la convención nacional de la biodiversidad, en consonancia también con diferentes estrategias de tipo socioeconómico de Naciones Unidas como los objetivos del milenio, objetivos de desarrollo sostenible, objetivos 2020 a 2030, en consonancia con otras convenciones internacionales. Una serie de acuerdos internacionales que habían sido firmado por los</p>		<p>"Hay una brecha, falta de interés a nivel de la política pública por promover y creer en que se puede hacer desarrollo económico a nivel de las regiones basado en este tipo de productos de la biodiversidad nativa"</p>	<p>"El gran punto crítico en el biocomercio es la deuda social que existe con los grupos que han hecho durante muchos siglos el esfuerzo por conservar, domesticar por generar conocimiento que hoy es importante para que una economía a nivel mundial"</p>		<p>"Mucho hemos criticado a lo público, porque cada uno trabaja por su lado, el Ministerio de Agricultura trabaja haciendo inversiones a los productores de cacao o quinua, el Ministerio de Producción está por otro lado, promoviendo empresas, procesadores oferentes de servicio, por otro lado, el comercio exterior, Promperú. Entonces esa oferta de lo público es muy desordenada puede que existe, pero no está articulada. Se debería promover ese encuentro para identificar los objetivos comunes. y esa es una necesidad por mejorar indudablemente ese proceso de comunicación y articulación institucional"</p>

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

	BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
	países, pero nunca habían sido puestos en práctica"					
	"Con el biocomercio era poner valor los productos de la biodiversidad innovando, agregándoles valor y, sobre todo, poniendo en vigencia esos acuerdos que velaban por la conservación, uso sostenible de la biodiversidad y la distribución de los beneficios del uso de esa biodiversidad"	"Si se mira los principios y criterios del biocomercio, en ese sentido biocomercio es un estándar completo que integran los componentes sociales, ambientales y económicos del desarrollo sostenible, en tanto los sellos tenían muchos ingredientes del desarrollo sostenibles, pero no las abarca en su totalidad. Además de que estas se han vuelto costosas, los costos de transacción son		"Por ejemplo Natura es éxito manejando el concepto de biocomercio, ellos compran los productos y hacen que la comunidad participe en toda la agregación de valor, es decir no se hace como aquí en Perú, en que las comunidades entregan el fruto a intermediarios y no saben que paso"		
	"También tiene que ver con los temas de conservación y uso sostenible de	no las abarca en su totalidad. Además de que estas se han vuelto costosas, los costos de transacción son				"Ahí hay una labor que hay que hacer desde lo público especialmente, también hay una sensibilización muy fuerte desde el sector privado,

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

	BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
	la biodiversidad"	altos para lograr este tipo de certificaciones"				inversionistas ángeles, perderle miedo al tema de biotecnología y comenzar a creer que somos capaces de producir productos con alto valor, productos sostenibles con todos esos requisitos que pregona el biocomercio"
BALTAZAR CARAVEDO			"Todos los integrantes de estas iniciativas necesitan tener el mayor conocimiento posible. No solamente tener la idea gruesa si no el detalle todos esos requisitos porque si no hay un conocimiento claro de lo que significa la actividad misma del biocomercio va a ser más difícil que los integrantes de una asociación de productores con el propósito de hacer un comercio que considera otros elementos aparte del económico, no va a prosperar, entonces tiene que haber una transparencia y un detalle"	"no busca maximizar utilidades, pero sí busca hacer utilidades, sobre todo, satisfacer las necesidades de la sociedad en la cual se asienta o resolver problemas sociales y ambientales que eventualmente se han producido"	"ha emergido una mirada crítica a la forma de cómo producimos [...] cómo se intercambian la tierra, cómo se organiza la sociedad para vigilar que los procesos productivos o de intercambio comercial puedan ser procesos que contribuyen a la sostenibilidad"	"Una de las preocupaciones para que el valor incorpore una mirada más inclusiva más integral es el tema del valor. [...] ahora estamos viendo lo que es el valor sostenibilidad, cómo manejar algún tipo de medición de valor. Por lo general confundimos valor y precio, que sería el valor"

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
MARISELA VEGA	"El biocomercio es una alternativa para lograr un uso sostenible de los recursos biológicos, a la vez que generan ingresos económicos para las comunidades. Esto se traduce en una mayor oportunidad de conservación de los ecosistemas"	<p>"Podría decirse que se complementan, pero el biocomercio es más un modelo de gestión, modelo macro de actuar. La certificación tú puedes hacerla sobre una cadena. En cambio, el biocomercio busca que toda la gestión de la empresa sea de acuerdo a los principios. Es más, un modelo empresarial, social y ambiental"</p>	<p>"Pienso que, si hay una difusión, pero hay que distinguir por niveles. Al público general, sería más un tema de educación ambiental, no necesariamente va a cambiar sus hábitos debido a que tú le expliques que es un producto del biocomercio"</p>	<p>"Una vez articulado una cadena de valor con una empresa comercializadora, exportadora también hay un importante cambio del desarrollo rural de dichas comunidades porque ya dejan de estar desarticulados, dejan de vender a los intermediarios o a los mercados locales a lo que le paguen la producción que tengan, y entonces al lograr conexiones con empresas, que tienen prácticas de precio justo, hay negociación; entonces vez un cambio en el ingreso de las comunidades, estilo de vida"</p>	<p>"En el Perú, se estaba discutiendo mucho hacer un sello del biocomercio, pero el tema es existen tantos sellos y cómo lo posicionas en el exterior"</p>	<p>"Los productos que exporta el Perú, son productos intermedios o a granel. Entonces lograr posicionar producto retail en el un mercado no es fácil"</p>	
		<p>"En cambio, el orgánico solo es sobre la reducción de agroquímico; el filtrada sobre pagar bien a los productores"</p>	<p>"Pero ha habido muchos proyectos en Perú de cooperación, que han invertido tiempo y dinero en capacitar estas empresas exportadoras en que incorporen estas prácticas, entonces a la final, lo que importaría que (conozcan el biocomercio) empresarios, comunidades, pienso yo"</p>	<p>"la industria que se mueve en el biocomercio es muy alta y grande y cuenta con las desventajas de no tener capacidades, negociación"</p>			

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
				que si ha habido un buen trabajo de difusión"			
			"Son procesos graduales, no rígidos a diferencia de la certificación donde deben cumplir 100% para denominar orgánico o fértil"	"En las comunidades locales [...], debido a las cooperaciones, el concepto está incorporado en gobiernos locales. Si el gobierno regional lo incorpora, asigna recursos y posiciona en su territorio, pienso que hay un nivel de avance muy interesante en el Perú"	"En las comunidades, son mucho más sensibilizadas respecto a sus impactos. Usualmente, este tipo de productos no son masificados eso hace que las comunidades trabajen culturalmente, de manera sostenible persé"	"El mercado internacional, los consumidores están procurando en consumir productos más saludables y sostenible"	"El tema de difusión y posicionamiento sigue siendo una cosa importante a ojos del mercado"
			"(Con el biocomercio) la empresa, poco a poco, incorpore parte de su aprovisionamiento, de sus cadenas y vaya mejorado prácticas hasta que lleguen a cumplir los 7 principios"				
	RENATTO CÁNEPA	"su intención (del biocomercio) era darles valor a los recursos de la biodiversidad nativa, [...] incluir el comercio dentro de la	"Son complementarios (biocomercio con modelo de comercio justo, certificaciones orgánicas)"	"Ha habido bastante difusión desde el 2000. Yo lo entiendo como que son tendencias que van evolucionando entonces el 2000 hacia el 2014, tenía mucho que ver el biocomercio,	"Otro tiene que ver con las condiciones de trabajo que tiene que ver con comercio justo. Condiciones laborales justas dentro de una organización, sea asociaciones de	"A nivel mundial, hay toda una consciencia de productos de superfoods, en los cuales el biocomercio está	"Anteriormente, el biocomercio eran programas de cooperación, la alemana, la suiza, traían fondos y lo implantaban, ahorita el objetivo es que el sector público se pueda

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

		BIO	DIF	CONOC	SENA	OPBIO	REBIO
		conservación, es una estrategia de cómo preservar, pero también darles número a las cosas [...]		había esos proyectos de cooperación técnica que tenía sus fondos"	productores, cooperativas, empresas. El tema de un salario justo y un ingreso que pueda compensar todo el esfuerzo"	dentro por su perfil nutricional"	empoderar de esta iniciativa para que de ahí en adelante el sector público pueda empoderarlo por sí mismo. Promperú está desarrollando esas iniciativas"
		“(la UNTACD) se basó en el convenio de biodiversidad biológica”					
		“la organización que pasaba por esa evaluación y conseguía un puntaje dentro del rango, entonces podría considerarse como una institución que trabaja bajo el enfoque del biocomercio”	si yo al final como una empresa de quinua y sacha inchi implemento el comercio justo [...] ya estoy cumpliendo con ciertos principios y criterios del biocomercio [...]	"Yo creo que hubo un tiempo en el que ha habido bastante de intervenciones desde diversos ámbitos"	"El principio 3 tiene que ver con distribución justa y equitativa de beneficios, si la iniciativa asegura que las ganancias generadas de esta iniciativa podrían generar beneficios justo y equitativos a todos los miembros de esa iniciativa"	"Si ves por ejemplo las estadísticas de la exportación de los recursos de la biodiversidad nativa, verás que la quinua ha incrementado un montón, el sacha inchi hay mayor demanda, entre otros. Todo esto en conjunto pues si se ve que hay un incremento, pero no sé si es persé por biocomercio sino por el tema de que hay mayor demanda, las mismas empresas se mueven más, van	
		“son responsables de la producción sostenible y conservación [...] porque si ellos no tienen esta conciencia de trabajar bajo este enfoque, pues no se van a cubrir los principios y	Con comercio orgánico [...] ya estás cumpliendo con una conservación [...]"				

Tabla W1: Sobre el biocomercio (continuación)

	BIO	DIF	CONOC	SEVA	OPBIO	REBIO
	<p>criterios del biocomercio"</p>				<p>más a ferias, consiguen más clientes"</p>	
<p>TERESA MÜLLER</p>	<p>"El biocomercio, en realidad, no tiene un trabajo a profundizar. Actualmente, todavía no le dan tanta importancia porque el trabajo el biocomercio es con recursos nativos y lamentablemente los recursos nativos se han perdido o han introducido alguna otra especie, modificado la genética"</p>		<p>"actualmente, todavía no le da [la población] tanta importancia porque el trabajo de biocomercio es con recursos nativos y lamentablemente los recursos nativos se han perdido o han introducido alguna otra especie, modificado la genética"</p> <p>"la producción del biocomercio no está siendo bien desarrollada como inicialmente se quería: productos nativos, conocimientos tradicionales, conservación del medio ambiente"</p>	<p>"Somos un país con mucha diversidad, incluso luchando porque los recursos nativos a veces son beneficiados por otros países, se llevan los conocimientos tradiciones"</p>	<p>"definitivamente la asociatividad es una parte muy importante para que funcione el biocomercio, hay mucho por hacer, hay mucho por trabajar en el biocomercio. Tenemos que apoyar a los agricultores"</p>	<p>"en realidad investigación no tenemos, nos falta muchísimo, hay otros países que se aprovechan más"</p>

Tabla W2: Sobre la asociatividad

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
AGROECOTUTI	CLAUDIO SAMAYANI	“nosotros somos minifundistas”	“por el momento no estamos exportando nada”	“más valor que le damos a la quinua”	“tengo la cosecha, tengo el apoyo necesario, lo que me faltaría sería la economía, una inversión para poder empezar”
		“nosotros tomamos un topo o medio topo, así no más [...] Solamente a 2 mil, 3 mil metros cuadrados. Poquito no más”	“Por el momento es cualquiera, alguien que da precio más alto”	“anteriormente, no salió un poco productivo lo de papa y haba porque los productos eran fáciles de malograrse, en cambio la quinua no”	
			“casi ninguno cuenta con una hectárea”	“normalmente, lo entregamos no más. No tenemos un valor agregado”	“la producción en orgánico es prácticamente, de lo que se saca en un convencional, casi el 50%”
		“el reto está de que yo pueda acopiarlo [la quinua], ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo como presidente”		“mayormente, pájaros que nos han acabado la cosecha en algunas ocasiones, hasta el 100% de toda la siembra”	
		“el mercado nos pide una buena cantidad y nosotros no tenemos lo suficiente, como somos minifundistas, no tenemos para abastecer al mercado”	“un convenio con la Municipalidad Distrital y la Municipalidad Provincial de Caylloma para poder formarlo”	“nosotros carecemos de un solo clima; solamente podemos sembrar a partir de junio hasta mayo. Después de eso, nuestra cosecha es [...] Ahorita por ejemplo está como un desierto, así quemado por el frío. Tenemos 10 grados bajo cero en estos momentos”	“cada cual [los agricultores] baila con su pañuelo, cada cual busca su forma”
		“se crea porque es necesidad ya que, en esta etapa, nosotros como distrito de TUTI, no podemos competir con el precio del mercado de los grandes productores como son Arequipa [...] y otros distritos	“en la última reunión que tuve, la Municipalidad me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%. Lo otro, Desco Sur me está poniendo todas las etiquetas, lo que es los	“ser consciente en lo que es el tema orgánico”	
“definitivamente, antes debe de recibir su asistencia técnica”	“con Agencia Agraria, Desco Sur, la Municipalidad más AGROECOTUTI se ha hecho una reunión, de los				

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
		porque tenemos nuestra etapa de la cosecha en la que todos producen”	papeles, las bolsas ecológicas para la producción”		cuáles se han hecho unos acuerdos multisectorial”
		“anteriormente, nos hemos juntado con otros distritos para poder tener una concentración más grande, porque nos pide tener 10 toneladas y no tenemos; por ejemplo, el año pasado teníamos 8 toneladas, entonces le hemos enviado conjuntamente con Yanqui y Lari”	“tenemos el presidente, que es mi persona; la secretaria [...]; la tesorera; el almacén; y el fiscal”	“quien es nuestro mayor apoyo es Desco Sur, que siempre nos ha apoyado desde años atrás, hace 15 años”	
				“este [Desco] es nuestro papá casi”	“ahora prácticamente es cero pesticidas en el distrito y ya estamos tratando de lograr esa meta. La idea es siempre sacarla a un costo mayor y nosotros no podemos sacarla a un costo mayor si no somos orgánicos o ecológicos”
		“AGROECOTUTI ya se ha hecho conocido a nivel internacional”	“todos se han salido; algunos por esta pandemia se han ido a Arequipa, algunos se han desentendido; o sea, estoy frito. Más claro, si no le pongo punche, esta asociación no va a prevalecer”	“ellos nos incentivaron a lo ecológico”	
				“nos apoya con algunos insumos que son orgánicos”	
				“Desco Sur nos ayuda en asistencia técnica”	
				“ellos [Desco] nos dan soporte en lo que es la siembra con [...] técnica”	“Desco Sur me está poniendo todas las etiquetas, lo que es los papeles, las bolsas ecológicas para la producción”
		“como asociación, ya los anteriores presidentes han logrado hacer llegar a un punto alto. Hemos exportado la quinua hacia otro país [EE. UU.]	“todas esas personas del organigrama, no están cumpliendo con sus funciones. Mi persona está	“Desco Sur nos enseña a cómo hacer nuestro abono orgánico”	
				“es lo más grande que nos puede enseñar [lo orgánico]”	

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
		con un aproximado de 23 toneladas de quinua orgánica, con certificación de Biolatina”	como almacenero, como tesorero, estoy en un sinfín de cosa”	<p>“técnicamente ellos nos apoyan: cómo vamos a lograrlo, cómo vas a hacer la cosecha, cómo vamos a hacer todo eso”</p> <p>“[COPASA] nos trae las semillas”</p> <p>“hemos hecho el convenio con SENASA, nos ha ayudado bastante”</p>	<p>“con Agencia Agraria, Desco Sur, la Municipalidad más AGROECOTUTI se ha hecho una reunión, de los cuáles se han hecho unos acuerdos multisectorial”</p>
		“algunas veces, años anteriores hemos participado en ferias: Mistura [...], De la Chacra a la Olla”	“aparentemente, esta Asociación AGROECOTUTI se habla de que ha llegado a un nivel un poco más alto. Pero resulta también que, por toda la situación, le dije que habíamos tenido las plagas y esas cosas, han hecho de que la gente se retire”	<p>“El año pasado le hemos pedido a SENASA, nos ha traído bacterias [...] hemos logrado, hemos eliminado lo que es [...] a los gusanos para la fananjoná”</p> <p>“tenemos un técnico de campo pagado que nos da las capacitaciones”</p>	<p>“me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%”</p>
				<p>“nuestro reto es transformar los granos de este año lo que hemos cosechado. Transformarlo y venderlo ya con valor agregado”</p> <p>“porque si vamos a vender como un convencional, olvídense”</p>	
				<p>“darle ese precio adecuado para que esas personas continúen”</p>	
EVA CUTIPA	“nos piden una tonelada, dos toneladas, pero no llegamos a lo que pide el mercado”		<p>“cuando ya la quinua empieza a producirse, ahí sí le ataca el</p>	<p>“La semilla nos trajeron de AGROECOTUTI la trajeron registrada”</p>	

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
				fananjoná; se lo come como semilla”	
				“cuando empezamos, empezamos con Desco, que ahora es Desco Sur”	
				“ellos nos incentivaron a lo ecológico”	
				“empezamos a sembrar con insecticidas [...] De ahí ya no había producción”	
				“con Sierra Sur hemos ido a participar a diferentes regiones; hemos ido a Puno, a Moquegua. Hemos ganado concursos, hemos ganado maquinarias”	
		“convencional sacas productos grandes, cuando son ecológicos son pequeños”		“queremos transformarnos, pero no hay una decisión que diga ya”	
				“no todos los alcaldes tienen motivación para apoyar agricultura”	
				“sí hay un cambio. Ahora ya mi chacra sí produce”	
VICTOR QUIROZ				“ahorita de lo que yo vendo es a precio convencional”	
				“bio-controladores para los cultivos, abonos, semillas, asistencia técnica”	

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES	EDWIN J. ALMEYDA	“es el primer eslabón y la característica que tenemos es que nuestros socios no tienen grandes tierras, son pequeños productores”		“por cada zona hacemos la capacitación y asistencia técnica, hacemos acompañamiento en todo el proceso productivo”	
	BETTY CHATATA		“hay una competencia desleal en el tema del empresariado”	<p>“se compromete a acompañar con el tema de la capacitación y el fortalecimiento de capacidades”</p> <p>“lo que tenemos que hacer es uniformidad la calidad de la producción. Aquí empieza todo un proceso de capacitación, asistencia técnica, etc. para tratar de uniformizar la producción”</p>	“poder fortalecer los procesos, mientras todavía son ya pequeños”
	JONATHAN CONTRERAS		<p>“lo que pasa es que antes, cuando cada uno de nosotros comercializaba de forma independiente, lo que veíamos es que los clientes solicitaban volumen y ese volumen insidía en el precio y las condiciones de pago”</p> <p>, “el pequeño, que el precio es mayor, se está beneficiando porque se le está liquidando con el mismo precio que está vendiendo el productor que tiene mayores extensiones; entonces, uno, se beneficia el pequeño del precio del grande y también las condiciones de la misma forma, ya no es a crédito sino es contra entrega, entonces el dinero lo tiene de forma más rápida la liquidez”</p>	“el productor es lo más importante y por eso se realiza asistencia técnica a los socios”	“en el tema de valorizar las cadenas y el estado, hay una brecha muy grande en el trabajo de articulación del Estado”

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
			“El proceso para la asociatividad [...] es que hay toda una estructura que empieza del Consejo Directivo, donde están todos los productores o todos los socios, y luego se designa un presidente, y ese presidente a su vez tiene... Son tres directivos en la alta dirección: presidente; tesorera o tesorero [...] y la secretaria general o secretario general		“quien se debe desarrollar en primera instancia son los productores y la organización
	EUSEBIO VASQUEZ				
EXPERTOS	VANESSA A. INGAR			“la asociatividad ayuda a que el biocomercio se establezca de manera más rápida, más eficiente”	
				“para trabajar con biodiversidad necesitas mucho sustento científico, mucha innovación en los temas que es tecnologías, procesos, [...] demostrar que existe un mercado que demanda este tipo de productos y que empresas están creciendo con este tipo de productos, se pueden abrir más fondos para la innovación, la ciencia, la tecnología, asociada al desarrollo de recursos.”	

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

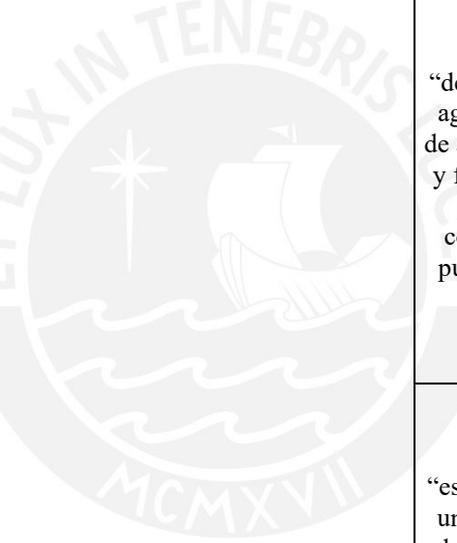
		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
	ANA L. MANCO		“el tema comunicativo es que haya alguien de la parte comercial que se pueda encargar de estos”	“el acceso a tecnologías agrícolas, porque las zonas en donde hay biodiversidad nativa son zonas alejadas y mucha de la producción se hace de forma empírica o del conocimiento que tienen ellos”	
	ALAN FAIRLIE	"dado que las características geográficas y de producción, usualmente de los productos de la biodiversidad nativa, no tienen la capacidad de realizarse a gran escala”		“debe impulsarse de manera más agresiva proyectos e iniciativas de acompañamiento, capacitación y financiamiento a los pequeños productores, asociaciones y comunidades nativas para que puedan establecer esquemas de biocomercio”	
		“la asociatividad podría permitirles asumir los costos para la producción, agregar valor y mejora su capacidad de negociación de precios que reciben por sus productos”			
		"en el caso de la quinua, se observó que en los casos de asociaciones y cooperativas habían logrado cubrir toda la cadena de producción, hasta la comercialización e incluso la exportación [...] concentrando los propios productores el beneficio ligado de este tipo de comercio”			
“algunos lograron elaborar productos con valor agregado que vendían en el mercado nacional”	“este tipo de negocio puede tener un impacto directo en las zonas de mayor pobreza que es donde se concentran los primeros eslabones de las cadenas productivas”				
	REGINA SORIANO	“lo que hacen las asociaciones agrarias es unir fuerzas”		“es necesario de capacitación y adquisición de tecnologías”	

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

	AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
SAÚL HUASCO		"tener una gestión enmarcada en el tema de gestión, un modelo de gestión como organización orientado al mercado, a desarrollar productos más allá de producir"		
MIGUEL ORDINOLA	“es diferente que venda un solo productor a que venda un grupo asociado [...] puede negociar mejor el precio”	<p>“se debe manejar con conceptos más empresariales”</p> <p>“si no tienes una gerencia profesional, moderna y con toma de decisiones, es difícil que esto vaya hacia adelante”</p>		
GABRIELA ÑAUPURI				
MANUEL ROJAS	“en el comienzo de la cadena son comunidades nativas o rurales, en estado de pobreza, frente a unos eslabones intermedios en la cadena que tienen mayor capacidad de negociación, de organización”	"conocer las reglas del juego, saber que hay un marco normativo, tendencias muy importantes de los mercados [...] Tiene que haber un conocimiento de lo que es el contexto, de los consumidores, a nivel internacional, la preferencia por ese tipo de productos"		
MARISELA VEGA	“acceder a un buen mercado [...] paga más y mejor	"En el Perú, la mayor parte son pequeñas extensiones, entonces no se puede lograr un mercado volumen con ese espacio, y la única solución que tienen [los pequeños agricultores] es asociarse, juntar su producción y así"		

Tabla W2: Sobre la asociatividad (continuación)

		AUVO	INTER	ESPEC	COLAB
	RENATTO CÁNEPA	“que alcancen volúmenes que sean aceptados en el mercado			
	TERESA MÜLLER	“más fácil acceder a un crédito”			



Tabla W3: Sobre el modelo de negocio

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
AGROECOTUTI	CLAUDIO SAMAYAN I	nuestro objetivo era producir, naturalmente, cuidar el medio ambiente y la salud del productor	“El reto está de que yo pueda acopiarlo, ya no venderlos a intermediarios, sino acopiarlo como presidente. Dentro de ese plan está funcionando [...] Desco Sur, la Municipalidad de Tuti, la Municipalidad Provincial de Caylloma”	“Tenga las maquinarias necesarias, sí; tengo toditito [...] todavía hay cosecha, hay todavía cultivo ahorita. Lo que queremos es transformarlo y darle ese precio adecuado para que esas personas continúen”	“Algunas veces, años anteriores hemos participado en ferias: Mistura [...], De la Chacra a la Olla. Pero por el momento no [...], por la pandemia y nos falta lo que es en ventas”	“Algunas veces, años anteriores hemos participado en ferias: Mistura [...], De la Chacra a la Olla. Pero por el momento no [...], por la pandemia y nos falta lo que es en ventas”	“Quien es nuestro mayor apoyo es DESCO SUR, que siempre nos ha apoyado desde años atrás, hace 15 años”	Es un trabajo arduo, fuerte y si la paga va a ser igual que un convencional, todo el mundo va a querer sembrarlo, estoy perdiendo plata con orgánico, mejor me voy a lo convencional”	“A un principio tenía buenos presupuestos, pero ahora último ya no hay presupuesto; hasta el momento que estoy, en mi persona, no encuentro todavía presupuesto para reactivar un poco más. Anteriormente, había mucho más apoyo en lo agro, ahora ya no; ahora recién están volviendo a apoyar con este tema de la pandemia, se está levantando un poquito el apoyo, con esto del AgroBanco”
		“Nuestra visión sería ponerlo al mercado transformado, procesado y con valor agregado”					“Lo otro, Desco Sur me está poniendo todas las etiquetas, lo que es los papeles, las bolsas ecológicas para la producción”		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	<p>“Yo quiero darle un valor agregado, yo quiero darle a ese, entonces, otro giro a nuestro producto, porque si vamos a vender como un convencional, olvídense, ya no tengo otra forma”</p>					<p>“El año pasado le hemos pedido a SENASA, SENASA nos ha traído bacterias [...] hemos logrado, hemos eliminado lo que es [...] a los gusanos para la fananajona”</p>		
	<p>“Normalmente, lo hacemos así, lo entregamos no más. No tenemos un valor agregado; nuestra misión, visión es transformarla”</p>			<p>“AGROECOT UTI ya se ha hecho conocido a nivel internacional, falta reactivarlo y ponerlo en eso de vuelta”</p>		<p>“Pero tenemos una meta grande este año que es la comercialización, la compra de todos los productos del Valle del Colca que ya es convenio con la Municipalidad, y ya estamos buscando el presupuesto para acopiarlo y transformarlo,</p>		<p>“Si nos apoyan en el presupuesto [Municipalidad], ya estaríamos reactivando de vuelta lo que es AGROECOTUTI”</p>

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
							y extenderlo ya con AGROECOTUTTI”		
							“En la última reunión que tuve, la Municipalidad me quiere apoyar con la economía, no del todo del 100%”		
	EVA CUTIPA	“la diferencia (de sus productos) es que son naturales, siempre los ingenieros que venían a decir que la ecología es de uno mismo, consciente de lo que está haciendo”	“Si obtuvimos (la certificación orgánica), sino que se han dedicado más a la agricultura el presidente de la gestión anterior, ya no le dio su mayor validez, por eso hemos perdido la certificación.”	“Los granos son la de la biodiversidad, pero los seleccionamos, los granos más grandes lo utilizamos para la semilla.” “entonces no tenemos no contábamos con la certificación porque también hay que	“Ahorita, no hay mucho, lo ofrezco al mercado y solo me pagan precio convencional, no lo que es el orgánico, porque no contamos con certificación, estamos volviendo a sacar otra vez certificación orgánica. En	“Puno, Moquegua, donde nosotros hemos ganado, hemos obtenido por el gobierno regional, maquinarias, molineras, también con otro, ay no me acuerdo el nombre, también ganamos maquinas, para	“con Sierra Sur hemos ido a participar a diferentes regiones; hemos ido a Puno, a Moquegua. Hemos ganado concursos, hemos ganado maquinarias”	“Ahorita, no hay mucho, lo ofrezco al mercado y solo me pagan precio convencional, no lo que es el orgánico, porque no contamos con certificación, estamos volviendo a sacar otra vez	“No solo nosotros nos hemos beneficiado del certificado, queremos que la provincia también nos apoye porque esa certificación también lo está utilizando la provincia”

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
				renovarlos cada año, entonces eso es muy importante para exportar.”	ese caso, yo (produzco) personalmente para el consumo o para los vecinos.”	ya no vender en grano entero, sino transformado, esas instituciones”		certificación orgánica.”	
			“Estar en la asociación es consciencia de uno mismo, participar en las charlas, con que finalidad que nuestro producto cueste más, que se vea en los mercados grandes, que cueste un poco más y que no sea igual que el convencional”	“No solo nosotros nos hemos beneficiado del certificado, queremos que la provincia también nos apoye porque esa certificación también lo está utilizando la provincia”				“La producción orgánica no es cantidad, es calidad. La producción convencional es cantidad porque utilizan pesticidas.”	
				“el presidente está ocupado con la ganadería, entonces queremos transformarlo, pero no hay una decisión así que uno tenga que vamos a transformarlo, formar un acopio, eso nos falta.”					

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
				“no todos los alcaldes tienen esa noción de apoyar a la agricultura otros se basan más en ganadería, como no hay apoyo y no hay un mercado fijo, entonces no hay mucha siembra”					
	PAULINO FLORES	“hay que consumir lo mejor, productos orgánicos, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico, [...] la siembra orgánica, por la salud”	“estamos en la época de preparación del terreno, la roturación, el barbecho y la aplicación de materia orgánica, el abonamiento. Luego viene la siembra a partir del mes de septiembre hasta el mes de octubre, riego, deshierbo, y como nosotros estamos siempre con la producción orgánicas,	“todo lo que es la aplicación de productos químicos, han hecho daño en exceso a empobrecido nuestras tierras, entonces ese es el problema que nos dimos cuenta.”	“Pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor de un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana, va a incrementar su precio, su valor, pero vale la pena consumirlo porque está incrementando su valor. Hay que consumir	“En el mercado de Arequipa, nuestro producto si está bien voceado, si tiene un valor, pero tal vez el problema es que no producimos grandes cantidades para cubrir los pedidos”	“algunas instituciones nos están apoyando la preparación de biol, nos están enviando ingenieros como elaborar nuestros bioles”,	“Se está vendiendo, pero el precio es pésimo a 5 soles.”	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			dentro de eso viene las campañas de limpieza, de recolección de desechos, y otros que podamos encontrar en la chacra, campaña de limpieza, el riego es normal.”		lo mejor, un producto orgánico, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico.”				
			“También se está aplicando insecticidas, pero a base de hierbas, no es un pesticida químico, no se aplica nada de productos químicos, entonces ahí hay control, a los socios se viene concientizando.”	“Entonces ha habido cambios tan bruscos, entonces empezamos a recuperar, hemos traído campañas, facilidades para poder traer materia orgánica y ahí empezamos a hacer los compost y no ha sido fácil recuperar el suelo, desde el 2006 al 2010, hemos				“en costos de producción puede rentar y como es mínimo el minifundista es poquito.”	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			demorado en recuperar el suelo.”					
	<p>“difundir la producción orgánica, y la restauración, recuperación de los manejos ancestrales que se estaban yendo, entonces estamos rescatando valores de nuestros ancestros, [...] sus prácticas agrícolas y lo han cultivado de la mejor manera”</p>	<p>“Como se sufre en recuperar el medio ambiente, hemos tenido muchas capacitaciones que han venido en manejo ecológico”</p>	<p>Las semillas algunos de nosotros intercambiamos, otra obtención de semillas gracias a la institución Descos que nos consigue la semilla certificada.</p>	<p>“En el mercado de Arequipa, nuestro producto si está bien voceado, si tiene un valor, pero tal vez el problema es que no producimos grandes cantidades para cubrir los pedidos.”</p>			<p>“Pienso que personas saludables y sanas puedan hacer entender a nuestra ciudadanía el valor de un producto orgánico, consumamos quinua, pero sana, va a incrementar su precio, su valor, pero vale la pena consumirlo porque está incrementando su valor. Hay que consumir lo mejor, un producto</p>	
		<p>“Para certificación orgánica, tuvimos entrevistas, visitas a campo, tenemos que ir a charlas, a los que venían, cómo tenemos que cosechar, todo eso,</p>	<p>“Hemos conseguido una trilladora, gracias a los presidentes, seleccionadoras, molino, tostadoras entonces con estos equipos se está utilizando para seleccionar la quinua y limpiarla, luego</p>					

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			hemos tenido que aprender”	con el pesado y empacado.”				orgánico, como nuestros ancestros, por eso yo recalco en consumir lo orgánico.”	
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES	ALAN MOLINA	“(la obtención de las certificaciones se logró) “cumpliendo las normas de las certificadoras, y hacer cumplir a los productores mediante nuestros técnicos de campos o nuestros inspectores”	“En la primera etapa que es la producción, cadena primaria. Nosotros tenemos que iniciar el trabajo para la producción desde los meses marzo y abril para la preparación del terreno, la identificación donde se va a producir; luego viene el embullido del terreno en julio, agosto y época de sembrío mes de septiembre hasta octubre. Las labores	“Certificados orgánicos para poder exportar, tenemos para la unión europea el sello, el sello para el sector asiático, para Brasil, para Canadá tuvimos, nos falta actualizar. También tenemos Haas y tenemos el sello de PPN. Tenemos el sello de comercio justo, filtrada.	“En su mayoría cuando es exportación es marítima y terrestre hasta puerto Callao”	“Ferias nacionales como Promperú, Adex, la expoalimentaria, las ruedas de negocio que se llevan a cabo en Cusco, ruedas de negocio binacionales, internacionales también participamos en Alemania”	“En ese entonces eran unas ventas aproximadas de 4 millones ¿no? el año pasado ya llegamos a obtener 6 millones. Es nuestra segunda cifra durante estos años de conformación de la cooperativa. Pero esto gracias a algunos socios que arriesgaron por poder construir una planta, conseguir	“Nosotros solo brindamos un producto a granel para que ellos posteriormente lo puedan envasar. Muchos de ellos también brindan lo que es el valor agregado diversificado, lo que es la gelatinizada, otros productos precocidos, ya bueno ya tiene su valor agregado”	“En el tema del lavado (genera más costos) y planta porque genera los servicios de luz, agua, personal, también por la maquinaria. Entonces ahí es donde nosotros tenemos un costo como inversión para obtener un producto determinado”

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			culturales, el deshierbe, la aplicación de abono foliar, abono seco y los meses de marzo, abril, mayo, junio y de ahí viene la cosecha”				financiamiento, lograr apoyo del Estado y exterior como las ONG y fueron las ONG que nos colaboran la construcción de la planta. Actualmente, estamos con 600 socios dentro de la cooperativa”		
		“orientado como visión y misión obtener valor agregado de nuestro producto”	“Lo obtuvimos cumpliendo las normas de las certificadoras, cumplir y hacer cumplir con los productores mediante nuestros técnicos de campos o nuestros inspectores, también de acuerdo a nuestra trazabilidad, a los talleres de capacitación a cada productor viene	“En algunas ocasiones sí se presentó la desconfianza por el tema de que algunos gerentes no supieron llevar de buena forma, tuvimos esa desconfianza del producto en algunas ocasiones. Pero en los tres últimos años hemos recuperado la confianza del productor y ya ellos vienen	“Los países, tenemos clientes de Francia, Alemania, Inglaterra, en otras ocasiones Canadá, Estados Unidos e Italia. Francia es el principal cliente”			“una vez aceptado tiene que pagar una cuota de ingreso y también una cuota anual que pagar.”	“También requerimos la asistencia en cuanto a la capacitación de los trabajadores en el sistema BRC, es un certificado donde nos permite optimizar para incrementar también nuestro producto, es un sello que se obtiene previa auditoría externa,

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			desarrollando de acuerdo a la normativa interna de cada certificadora”	aceptando ese eslabón que nosotros hemos implementado”					entonces también en esa parte tenemos que mejorar, porque el costo está 1500 por personas. Todos los clientes del exterior también nos piden con sello BRC con el cual no contamos”
	VICTOR QUIROZ	“Aún queda bastantes dificultades en valor agregado [...] pero todavía nos falta la presentación, empaque, nos falta generación de marca”		<p>"Si es una organización sólida, tiene sus objetivos claros, que tienen socios fundamentales, y el equipo que lidera tiene esa visión de trabajar a largo plazo, entonces sí (puede seguir el biocomercio). He visto muchas organizaciones que se van quedando"</p>	<p>"En los cereales si llevamos directamente a la panadería, a granel, sacos de 20, 30 kilos"</p>			<p>"Hay un acuerdo si un socio nuevo quiere ingresar, ingresa cuesta 1000 y de ahí aportes mensuales. Evaluación a los nuevos ingresantes, se evalúa 3 años"</p>	<p>"Mas costos en la selección en cuanto generar mayor valor agregado"</p>

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	EDWIN J. ALMEYDA	<p>“Uno es ampliar la base productiva, la calidad. Dos es el tema de buscar proyectos.</p>	<p>“En lo que es la quinua el escarificado, lavado y secado, ahí hay mayores costos”</p>	<p>“Para iniciar la cooperativa fue con el cofinanciamiento, y apoyo de una ONG de Bélgica, el apoyo era casi el 100%, ahora ya nosotros cubrimos el 60% y el apoyo es el 40% en gastos administrativos y personal.</p>	<p>“Va a partir bastante del público a que tenga acceso a tu producto, ellos reconocen ese aspecto. El nicho de mercado en el que estamos reconoce ese aspecto, la certificación orgánica, registro sanitario y ellos reconoce que para lograr eso es todo un proceso, análisis de los productos. Le damos la confianza de que es una producción natural y también los productores ya van tomando en cuenta ese aspecto, un producto natural</p>	<p>“Hemos participado en ferias como la expoalimentaria, Mistura, en las bioferias en Lima toda la semana en Barranco, avenida Brasil. Y acá (Ayacucho) en las ferias agroecológicas”</p>	<p>“Para iniciar la cooperativa fue con el cofinanciamiento, y apoyo de una ONG de Bélgica, el apoyo era casi el 100%, ahora ya nosotros cubrimos el 60% y el apoyo es el 40% en gastos administrativos y personal.</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
					colocándolo en un buen nicho es reconocido su esfuerzo”				
			<p>“En ese aspecto, una sostenibilidad para nosotros es tener un área formal de proyectos para captar fondos, principalmente para gestión de agua e implementación de maquinarias para lo que los derivados de nuestros productos”</p>		<p>“Nuestro cliente principal es el mercado nacional, las biotiemas en Lima, 14 biotiemas en Lima, dos cadenas de restaurantes de Gastón Acurio, varias partes donde nosotros abastecemos la quinua. Y estamos entregando la palta a una exportadora, aún no exportamos directo. Hemos iniciado exportar a</p>				

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
					Francia la kiwicha y la chía. Nosotros le entregamos el producto a una cooperativa, ellos hacen el procesamiento final y se llevan con nuestro nombre a Francia”				
	BETTY CHATATA	“Hay un trabajo importante que permite revalorar la agrobiodiversidad agrícola pecuaria, por las familias que ellos vean qué hay una oportunidad para sus productos”	“Cuando hablamos de articulación, hablamos de un primer nivel que es de productores; hay un segundo nivel de articulación, productores organizados y sus autoridades, para que ellos también logren hace incidencia en estos espacios; hay un tercer nivel de articulación,	“El tema de las cuentas claras genera confianza es los socios. Cuando una directiva, una junta directiva, hace revisiones cada trimestre o un balance al año con cuentas claras, donde la gente vea y diga y se convenza, sobre todo económico, entonces la gente confía y			“AEDES contribuye a mejorar o fortalecer algunos temas que estén débiles en la cadena de valor que emprendan estas organizaciones”		“Las certificaciones suelen tener un precio muy alto y a veces las asociaciones no pueden afrontarla”

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			que son los productores y el mercado o clientes”	dice: sí, sí, esto funciona”					
			<p>“Todo lo que tenga que ver con fortalecer el ingreso al mercado, no solo el ingreso, sino también la permanencia. Identificar clientes, dejar una cartera de clientes, gestionar esta cartera, hacer un seguimiento post venta, si lo</p>				<p>“En el inicio del proceso, siempre hay un involucramient o activo de la organización, de la población y de las autoridades para que cuando termine el proyecto, AEDES se retire y ellos continúan con la propuesta”</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
		atendieron ora ver cómo va, si va a hacer un segundo pedido, etc.”				“Ahora estamos ayudando a las asociaciones a hacer sus planes de negocio para que puedan tener financiamientos a través de INIA, AgroIdeas, Innóvate PERÚ”		
JONATHAN CONTRERAS	“Es brindar salud y calidad de vida a través de lo que hacemos, y lo que hacemos es producción, comercialización, exportación de productos organizados y naturales, y estrechamente trabajando con nuestros actores”	“También tienen que encargarse de sensibilizar al productor de que, si quieren realizar, quieren contar con producción orgánica, deben contar, deben tener presente los lineamientos, el marco que son las normas orgánicas”	“El primer problema que se originó es el tema de financiamiento, el dinero. No solamente para ASPAGRO, sino en general; si cualquier empresa que se genera no tiene un soporte financiero-económico, así tengan las mejores ganas o el potencial, eso	“Contacto con los clientes, que en este caso son los importadores, a través de ferias, y bueno a raíz del año pasado empezamos con todo esto de las redes, pero este año recién como que estamos un poco más... de está dando mejor, más	“Lo otro que utilizamos son, por ejemplo, las ferias virtuales [...], la rueda de granos andinos que también hizo, bueno eso lo hizo Minagri, y también participamos, ruedas virtuales [...] También por referencias, Promperú o la Cámara de Comercio de	“Con ellos (Promperú) tenemos una relación bastante estrecha en la cual nos permite exponer nuestros productos a través de ferias, la última feria en la que hemos estado es en la BIOFACH de Alemania, en	“Si bien es cierto, las ventas no han sido similares a las del año pasado, que eran a esta época más cantidad, pero nos permitió seguir comercializando porque ya teníamos un contrato cerrado del	“Mantener una planta es bien caro, por las certificaciones anuales, y si uno no cuenta con estas certificaciones es inviable, es insostenible porque , a menos de que la organización tenga un contrato que le permita cubrir esos márgenes, esos costos de

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
				no se realiza o no se efectiviza”	alcance en las redes”	Lima, que también somos asociados. Hay requerimientos entonces nos contactan por referencias, tanto ellos; Promperú también nos hace referencia”	el stand del pabellón peruano, conjuntamente con otras empresas, pero era el pabellón que administraba Promperú”	año pasado. Nosotros generalmente hacemos así, todas las campañas anteriores cerramos para las campañas posteriores; por ejemplo, este octubre cerramos la campaña 2021 y ahí establecemos la cantidad que se va a requerir”	mantenimiento, de certificación y lo que conlleva a tener una planta, pues sí; pero si es que no, que hay muchas empresas con ese mismo caso, aún optaron por la planta, pero en el mercado nacional no comercializaban ni a 50 toneladas por año. Entonces, sus costos de mantenimiento de la planta para ese producto quinua, tanto orgánico, tanto VRC, que son certificaciones importantes
			“Entonces, en producción hay todo un sistema que debe contar la organización para que sea sostenible y sustentable cuando uno tenga la auditoría. Por ejemplo, debe tener un SIC, un sistema interno de control, que quiere decir de que hay un	“Ahora todos tienen certificación orgánica; entonces, ya no es un diferencial el tener propiamente una certificación o lo de comercio justo. Lo que marca la diferencia es que la alta directiva sea... esté comprometida”		“En capacitaciones también, ahora estamos en proyectos de e-commerce, marketing digital”	“Trabajamos también con MINCETUR, Promperú, Sierra Exportadora y SENASA también, principalmente esos son los grupos de intereses con los cuales tenemos mayor relación.”		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			sistema que maneja y controla todo el tema de producción orgánica”	“Yo creo que es importante que haya un compromiso de la dirección para que se ejecute proyectos a corto, mediano o largo plazo”					para el cliente exterior, pues algunas, por no decir todas, no están operando”
	EUSEBIO VÁSQUEZ								
ESPECIALISTAS	VANESSA A. INGAR	“Si el mercado de afuera está pidiendo, si bien biocomercio no es una certificación, no es un delito que pones encima de la caja, a diferencia de orgánico, sí es un elemento distintivo o sí se diferencia en el mercado	“El rol del productor es uno de los más importantes: producir con calidad de recursos a partir el cual se va a generar el producto”	“Sí existen los fondos, existen las instituciones como el CONCITEP que apoya este tipo de emprendimiento de las empresas, pero sí requiere tiempo, dinero, personal”	“Hay consumidores que asocian este tipo de productos a su salud”	“Pero si tú a eso le sumas, le dices: este producto también se trabaja bajo este esquema de biocomercio y lo verifica, y así lo llevas hacia los eventos de promoción, a las ferias y tal, le estás dando un realce a esta certificación”	“El productor es el que está más cerca al recurso, es el que conoce, el que te puede decir finalmente si este año la cosecha va a ser así o asá, también el que más riesgo en la cadena, está asumiendo”		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	<p>cuando la gente te pide - no te pide biocomercio - te pide orgánico, te pide Justo, te pide libre de octógonos. Pero si tú a eso le sumas, le dices: este producto también se trabaja bajo este esquema de biocomercio y lo verifica, y así lo llevas hacia los eventos de promoción, a las ferias y tal, le estás dando un realce a esta certificación”</p>	<p>“Es clave en el sentido de la calidad de la semilla, en el caso de un cultivo, o el manejo silvestre en el caso de un recurso silvestre”</p>				<p>“Si tú fueras empresaria o si yo fuera empresaria buscaría trabajar con una asociación organizada que tenga solidad a ir buscando uno por otro a los productores. A mí me facilitaría mucho no solo el trabajo, la negociación. Ellos deciden o decidimos ambos los precios, la estructura de costos, transparenta a un grupo o a uno por uno”</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
ANA L. MANCO	"Primero deben hacer un plan de trabajo, o su mismo modelo de negocio a qué lo van a orientar, cómo van a realizar las ventas, a qué mercados quieren acceder y con eso ir viendo sus futuros aliados, hacer su evaluación de cadena de valor y con ello ir viendo qué opciones de financiamiento pueden ellos acceder"	"En la cadena de valor, el inicio es muy importante y la parte productiva, de campo, la parte de donde nace cualquier tipo de producción de cultivo, es sumamente importante para que la cadena logre acceder a los mercados diferenciados"	"Articulaciones en el mercado o insertarlos en la parte comercial"	"Cada vez los mercados buscan estos productos de origen nativo"	"Inserción en mercados a nivel nacional, bioferias"	"En el caso de otros actores: estado, ONG, cooperaciones; en ese caso, creo que el trabajo articulado debería de ir orientado a la inserción en los mercados a nivel nacional"	"Estos mercados son capaces de realizar un mayor pago para obtener estos productos"	
ÁLAN FAIRLIE	"De esta manera, promueve el uso sostenible de los recursos biológicos nativos, favorece el desarrollo de estrategias y	"Es necesario implementar una serie de criterios que permitan cubrir no solo uno de los ejes de la sostenibilidad, sino todos de acuerdo a los	"Considero es clave se impulsen líneas de investigación como cadenas de valor y articulación productiva, propiedad intelectual y	"La demanda está cambiando y girando hacia un consumo alternativa y saludable, más responsable con el medio ambiente y la sociedad."		"Asimismo, la vinculación con las empresas y comunidades es importante para favorecer el desarrollo de estudios y análisis que	"Asimismo, existen mercados de productos naturales o de origen nativo que buscan productos más	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	<p>actividades productivas que conserven áreas con alto grado de biodiversidad; y busca crear, a su vez, beneficios económicos, generación de valor agregado y su distribución equitativa entre comunidades locales e indígenas y los otros agentes que participan de la cadena productiva y de valor”</p>	<p>lineamientos sobre los que se instaura el biocomercio”</p>	<p>biodiversidad, planificación estratégica para el desarrollo sostenible, comercio y desarrollo sostenible (como lo venimos haciendo desde el programa) desde las instituciones públicas y privadas, como lo son las universidades, instituciones gubernamentales de investigación, CITEs, entre otros; y también por la cooperación internacional”</p>	<p>”En el caso del Perú, se presentan los principales mercados de destino de productos de biocomercio, entre ellos figuran Estados Unidos, países de la Unión Europea”</p>		<p>respondan a las demandas de la población”</p>	<p>sofisticados; y que, a su vez, ofrecen mejores precios elevados, con la intención que reflejen las garantías de la calidad exigidos en estos productos”</p>	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	REGINA SORIANO	<p>“Son modelos de negocio que se orientan a la adopción de prácticas sostenibles y responden a una necesidad.”</p>	<p>"Ser competitivos. En nuestro país mucho se habla de ser competitivos, de alcanzar un nivel de producción la cual sea capaz de competir con una gran empresa. Si la asociación no consigue un nivel competitivo, entonces van a salir del mercado"</p>	<p>"Usualmente la gran empresa va a tener un nivel mayor de tecnología, más capacitación, niveles de producción eficiente, y, por lo tanto, ofrecen precios más bajos. Entonces, la asociación debe ser capaz de buscar ello"</p>		<p>"Asegurarse en atender con propiedad o nivel de satisfacción a sus clientes. Cumplir con ellos, con sus pedidos y adelantarse a las necesidades de los clientes. Sucede a veces que la oferta de las asociaciones no se adapta a las demandas de los clientes"</p>	<p>"Instituciones internacionales : facilita el comercio, el doing business con otras empresas del entorno que compartan tus valores"</p>	<p>“Como hacer que estas propuestas de negocio sean más asequibles para todos los sectores y que estos consumos sean de manera regular para que las mismas empresas tengan mayor flujo de ingresos”</p>	<p>"Las adopciones de prácticas sostenibles encarecen el proceso productivo en términos de costos, entonces lo que las asociaciones tienen que hacer para perdurar en el tiempo es que el cliente conozca los beneficios de adquirir productos de la asociación en términos de sostenibilidad porque si no conoce entonces porque pagarían más por ellos"</p>
		<p>"Dependiendo del segmento del público objetivo se formula la propuesta de valor o la forma en que operas”</p>		<p>"El nivel político. Si no se conocen o respetan estos elementos políticos como la cultura de la organización, las personas que lo componen, el liderazgo, la cultura; entonces la organización podría tener un riesgo"</p>					
	SAÚL HUASCO	<p>"Ponerle en una etiqueta o en un envase"</p>	<p>"Cuando hablamos de valor agregado"</p>	<p>"Primero un aliado principal, que tiene que"</p>	<p>"[...] acceder a un espacio para ofrecer sus"</p>		<p>“La finalidad de las ONG es consolidar"</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	<p>diferente, es darle un valor agregado, con eso te diferencias con los otros productos que están convencionalmente en el mercado. Le das esa presentación o amoldar el envase, entonces ese valor agregado mínimo y le das una diferenciación en el mercado a tus productos, incluso poner tu marca, eso no da un valor agregado sólo al producto sino a la organización, algo diferente, para el mercado o para los clientes"</p>	<p>con los productores, piensan que es cambiar de papa a chuño. El valor agregado es diferente, por ejemplo, en el caso de la papa si le añadimos una buena selección, un peso adecuado, un tamaño uniforme a los envases entonces ya le das un valor agregado"</p>	<p>ser el que le de soporte en la fase inicial. El éxito que va a tener una organización de productores y podemos alcanzar sostenibilidad es eso"</p>	<p>productos. En este caso tener un puesto de mercado o un puesto de venta, eso no se encuentra en estos lugares"</p>		<p>organizaciones de productores modelo quienes sean impulsores de un nuevo tipo de desarrollo en la zona de influencia, es mucho más factible. Entonces las organizaciones necesitan ese tipo de apoyo inicialmente desde las ONG"</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	MIGUEL ORDINOLA	“si no puedes mostrar la ventaja de hacer eso, la gente no va a adoptar”		<p>“Todas estas experiencias inicialmente recibieron una inyección de capital, ya sea público o privado o de la cooperación internacional que lo supieron aprovechar en su momento”</p> <p>“Que existan mecanismos internos de generación de confianza y capital social”</p> <p>“Que sea transparente los resultados, la difusión de estos resultados”</p>	“Tratar de empujar en Sierra, no hay un concepto de asociatividad con relación al mercado”		“El MINAGRI tiene esta dimensión de apoyo”		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	GABRIEL A ÑAUPURI	<p>“Eso es lo rescatable de los productores: valoran su diversidad, buscan la preservación de sus ecosistemas, buscan la conservación de la biodiversidad”</p>	<p>“Pero si elaboran un buen compost, un buen humus, si seleccionan bien sus semillas, tecnifican su riego, ahí sí yo creo que podrían incrementar mucho más su producción y ser más competitivos, que eso es lo que se busca: ser más competitivos, que la oferta aumente”</p>	<p>“Uno así por sí solo es muy complicado; sí se necesitan recursos, recursos económicos, recursos humanos, que contribuyan y más si van de la mano a través de un proyecto, ya sea buscar articulación con AgroIdeas, que ellos ven toda la parte de competitividad, la parte productividad, como también la parte tecnológica. Tiene que haber una articulación en sí tanto con el sector privado como por parte del Estado”</p>	<p>“En el tema de comercialización, casi todas exportaban, son exportadoras; y en el caso de Arequipa, bueno, como visité APCO, es la única que comercializaba con Alemania”</p>	<p>“Va a depender a qué tipo de mercado quieren enfocarse. Si van a querer un mercado local o regional, [...] ahí no interesa realmente la certificación orgánica”</p>	<p>“La mayoría de productores básicamente en lo que fijan es la producción. Todo es para ellos el campo, o sea, es parte de su día a día, pero más herramientas a nivel empresarial y organizacional yo creo que se debe fortalecer más y comercialización.”</p>		
						<p>“Si buscan un mercado internacional, ahí sí el producto con sello orgánico, con estas normativas del mercado europeo o [...] dependiendo del tipo de mercado que quieran, ahí es que ellos van a ver la diferencia. El precio de pago ahí sí incluye, estaría incluido el precio de certificación:</p>			

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
					<p>Todo el trabajo de campo que involucra para lograr esa certificación se ve reflejado en el precio”</p>			
					<p>“Por ejemplo, estas ferias son muy importantes, porque llegan al consumidor directo y de qué mejor manera que apoyando a los productores, a los pequeños productores, sus productos puedan llegar de manera directa al consumidor porque una de las cosas que siempre se ve pues: los</p>	<p>“Promperú también con [...] diferentes plataformas comerciales que tiene también le han brindado el siempre para poder ingresar al mercado internacional”</p>		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
						intermediarios son los que sacan mayor provecho y claro los productores son los que reciben el precio que les quieran pagar”			
						"Inserción en merados a nivel nacional, bioferias"			
	MANUEL E. ROJAS	“La oferta de valor del biocomercio es, a través del mercado, hacer efectivo los aportes ambientales, sociales, económicos de todo lo que constituyen el	"Normalmente, estos productos tienen un crecimiento lento, por el hecho de ser desconocidos, ese es un proceso que lleva décadas, ese es el reto que tienen que	"El tema de construcción de una visión conjunta en todos los eslabones de la cadena que ya es más de tipo institucional. El mercado per se no resuelve el tema de la	"Los consumidores a nivel interno, bueno el consumo aún no se ha promovido insistentemente , productos que supuestamente le sirven al consumidor		"Habría de pensar en mecanismo desde lo público, privado con la participación de las cámaras de comercio buscando generar incentivos o	"Los márgenes no son muy cuantiosos. Los márgenes van a depender cómo esté constituida la cadena de valor, que	"Ahí hay un tema que tiene que ver especialmente con volúmenes, costos de transacción, tamaño de los mercados, los volúmenes de exportación

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
		patrimonio nacional de la biodiversidad de bienes y servicios”	pasar los productos de la biodiversidad. Por eso la idea no es quedarse solo en la producción de insumos sino agregar valor, poder diversificar productos y poder atender a nivel de las tendencias y demandas de los productos a nivel internacional”	eficiencia, necesita de otros ingredientes, un ingrediente importante es el institucional que posibilita entrar a analizar el estado de la cadena, identificarlos puntos críticos de la cadena y en proponerse de manera conjunta un propósito de corto, mediano y largo plazo en el que todos participen, asuman compromisos, para que puedan llevar a cabo los objetivos comunes de la cadena”	externo, aparentemente aquí no le prestan mayor importancia”		mecanismo de articulación de ofertas estandarizadas con calidad, para ser llevado al mercado tradicional”	tipo de intermediarios haya, como logre participar el productor en el proceso de integración de valor en la cadena”	que es un problema que sufre constantemente las organizaciones de pequeños o medianos empresarios, pagan un costo más alto en el mercado exterior”
							<p>“Más allá de vender al mercado hay que construir este tipo de institucional para poder hacer efectivo un objetivo eficiente del manejo de la cadena de valor”</p>	<p>“Entonces si nos quedamos sólo en el tema de los insumos, ahí los márgenes van a ser siempre muy pequeños, muy chicos, muy variables. Pero si se entra a ligas mayores, entonces la cosa cambia”</p>	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	BALTAZAR CARAVEDO		"Se les capacitó (a las asociaciones) para que supieran manejar lo que sería el cuidado ambiental, se le dio una serie de elementos adicionales"	"La capacidad de conectar los intereses para que independientemente de las diferencias pueden articularse en un propósito común, eso es lo que va a ser viable una asociación"			"Una asociación es una alianza de diferentes partes o componentes que hay que cultivar"		
	MARISEL A VEGA	"El impacto ambiental y social, y cómo son productos nativos con propiedades nutraceuticas, también salud"	"Uso sostenible de los recursos. Promover con sus proveedores prácticas de uso sostenible, de aprovisionamiento, cuidado del ambiente, uso racional de agroquímicos"	"Las alianzas son importantes como un recurso, les permite a las empresas aventurarse o invertir en cosas"	"En el Perú, la gente o no lo valora, no le interesa o no tiene como pagarlo, porque (los productos del biocomercio) son más caros que un producto normal"	"Buscar un mercado que valore y paguen por las características de sostenibilidad"	"Sin productores no hay biocomercio. Son los dueños del terreno. Las empresas del biocomercio trabajan con comunidades que son las dueñas de la chacra, ellos manejan cultivan y cosechan. Hacen uso directo de los recursos son los que tienen	"El volumen es exportación, hay una pequeña proporción que se queda en Perú que es caro" "El flujo de caja mayor es exportación y usualmente a granel, no retail"	"Producir en campo es más caro. Debido a que son orgánicos, no te permite usar ningún tipo de químicos de manera que tienes que hacer una cantidad de tareas, labores culturales le llaman, de deshierbo, poda, limpieza, para evitar que llegue una plaga. Todo

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
							la decisión de cómo se hacen las cosas"		eso es mano de obra, es caro"
		"Impacto social sostenible, apoyas pequeñas comunidades de países pobres"				"Tiendas orgánicas, bioferias"	"Las alianzas público-privadas vienen muy bien en el biocomercio"		"Es costoso el mercado, cuánto tiempo, dinero requiere que alguien conozca tu marca"
	RENATTO CÁNEPA	"Su propuesta de valor es la revaloración de este tipo de productos de biodiversidad nativa que por el tiempo no han sido reconocidos, se han ido opacando y que por el tiempo	"La cadena de valor es todo este conjunto de prácticas, elementos, recursos, actores que juntos a organizaciones desde la producción y comercialización están	"También hay un tema de trabajo conjunto, productores, procesadores y exportadores al mismo tiempo, pero no todos los productos tienen esta forma de trabajo, hay	"Estos productos los encuentras en tiendas especializadas, en Miraflores, por esa zona, están habiendo cada vez, pero es más un nicho de mercado. No es tanto por	"La mayoría actualmente, de la producción va para afuera, a través de las bioferias en que se ayudó a la promoción del consumo local, también hay plataformas	"Los proyectos de cooperación fueron importantes para introducir la iniciativa y funcionaron en esos años. Ahora todo fondo internacional suma. Si por ejemplo hay	"Si ves por ejemplo las estadísticas de la exportación de los recursos de la biodiversidad nativa, verás que la quinua ha incrementado	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

	PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
	<p>detrás hay todo un potencial de oportunidades que gracias al biocomercio se ha revelado</p>	<p>dinamizados. Este tipo de elementos se organizan para darle valor al producto"</p> <p>"Por ejemplo, en el eslabón de producción tienes únicamente cosechadores de quinua, entonces ellos van a llegar hasta cierto punto, quinua deshidratada o seca y esto tiene un precio de 8 soles, luego pasa al eslabón de procesamiento en el que se le da otro trato de repente una nueva reducción de humedad, selección y esa</p>	<p>cadenas de valor en la que tienes a un productor encargado solamente de la cosecha y de la post cosecha y luego la empresa aliada es la que se encarga del procesamiento final y de la venta. Al final este tipo de trabajo entre empresa y productores ahí tiene que haber todo un consenso de ambas partes pues el productor tiene que entender que ese tipo de situación, de principios, de conocimiento detrás de que si no se alcanza no se puede tener</p>	<p>biocomercio, consumen porque es saludable, y por defecto estos productos están dentro de la cartera"</p>	<p>grandes como Mistura"</p>	<p>una iniciativa actualmente que se quiere hacer de biocomercio, yo pienso que un fondo internacional de cooperación técnica, sumaria ya no sería participación en una feria, sino en tres ferias más"</p>	<p>un montón, el sacha inchi, hay mayor demanda, entre otros"</p>	

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			misma quinua ahora va a valer 13 por kilo y luego va a manos de un trader que le da un empaque bonito, le pone una etiqueta con el lugar de origen y la vende a 30 entonces ahí es como se da el valor agregado en las diferentes eslabones de la cadena de valor"	su iniciativa completa"					
	TERESA MÜLLER		"Considero que es muy muy importante que los productores, que los agricultores, campesinos puedan conformar una asociatividad con todos los miembros de la cadena: desde	"Importante es una capacitación; ellos necesitan sentirse seguros, necesitan tener algún tipo de capital con instituciones a financieras; sería importante trabajar con instituciones financiera que	"Hay países que han desarrollado más la parte del biocomercio y ellos aprecian mucho el valor de un producto porque se está conservando el medio ambiente, porque se está		"Hay algunas instituciones que ven la mejora de las comunidades, algunas ONG trabajan por ejemplo GIZ con el tipo de capacitaciones, algunas instituciones del estado como Sierra y		

TablaW3: Sobre el modelo de negocio (continuación)

		PVALOR	CACTI	CREC	SEGCA	RELACLI	CSOC	INGR	COST
			el productor de la semilla hasta el vendedor, para que así la distribución sea justa y equitativa”	sean las que capaciten, algún tipo de institución que brinda insumos”	conservando el recurso nativo, y porque se está conservando los conocimientos tradicionales. Además, que tienen la capacidad económica de poder de adquirir estos productos en estas condiciones”		Selva Exportadora, tenemos los Gobiernos Locales”		

ANEXO X: Modelo *Canvas* AGROECOTUTI

Tabla X1: Modelo *Canvas* AGROECOTUTI

<p>Aliados estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -DESCOSUR: ONG que brinda asistencia técnica, recursos y materiales necesarios para el empaquetado. -SENASA: brinda servicios de plaguicida para la sanidad agrícola. -Municipalidad distrital de Tuti: brinda financiamiento a la asociación ocasional, así como asistencia técnica. -Municipalidad Provincial de Caylloma: Creación de mesas de trabajo para el fomento de la agricultura orgánica, capacitación en producción y certificación orgánica -Agencia Agraria: Fomento de la producción orgánica en la zona de Tuti -COPASA: Asistencia técnica y otorgamiento de semillas. -AgroBanco: Financiamiento -Productores de Tuti 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica -Cadena productiva - Comercialización 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>AGROECOTUTI ofrece al mercado nacional e internacional productos orgánicos como haba, papa, quinua y cebada, a través de la siembra ecológica y poniendo en valor el trabajo del pequeño productor.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Canal directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación en ferias nacionales de iniciativa pública -Promoción directa de productos orgánicos en mercados locales. 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Nicho de mercado: productos orgánicos. Intermediarios. Cuenta con clientes nacionales e internacionales.</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de producción (insumos como semillas, fertilizantes) <ul style="list-style-type: none"> -Costo de procesamiento (empaquetado) - Costo por actividades de comercialización -Costos por distribución (logísticas, transporte) <ul style="list-style-type: none"> - Pago de los socios productores -Gastos administrativos -Costo de mantenimiento de equipos <ul style="list-style-type: none"> - Pago de agua y luz. - Pago por certificaciones (orgánicas, sanitarias) -Participación en ferias (pasajes, gigantografía, alimentación, alojamiento, stand) 			<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta a granel de los productos. <ul style="list-style-type: none"> -Venta al por menor. -Venta por exportación. -Financiamiento externo. -Cuota de los socios productores. 	

ANEXO Y: Modelo *Canvas* biocomercio

Tabla Y1: Modelo *Canvas* de biocomercio

<p>Socios claves</p> <p>- Sector público: apoyo a las iniciativas de biocomercio en cuanto a la difusión y promoción de este modelo de negocio, así como asignación de recursos.</p> <p>-Tercer sector: cooperaciones internacionales y/o ONG que disponen de fondos y proyectos para iniciativas de biocomercio.</p> <p>-Productores: primer eslabón de la cadena productiva de los productos de la biodiversidad que tiene el deber de asegurar una calidad de producción óptima conforme a los principios del biocomercio.</p>	<p>Actividades claves</p> <p>- Procesos de obtención y/o renovación de certificaciones.</p> <p>-Aseguramiento de la calidad de la producción.</p> <p>-Proceso de generación de valor agregado al producto.</p> <p>-Prácticas agrícolas sostenibles.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Revalorización de la biodiversidad nativa de la región, a través de actividades comerciales que tengan en cuenta criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental, con el fin de conservar dicha biodiversidad.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Canal directo:</p> <p>-Participación en ferias nacionales e internacionales de iniciativa pública</p> <p>Canal indirecto:</p> <p>-Plataformas comerciales.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Nicho de mercado: preferencia por productos orgánicos y saludables de organizaciones ambiental y socialmente responsables.</p> <p>Mercado nacional e internacionales.</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>-Certificados orgánicos y/o fairtrade.</p> <p>-Recursos financieros.</p> <p>-Insumos de y para la producción natural.</p> <p>-Compromiso de la alta dirección de la asociación.</p>		<p>Canales de distribución</p> <p>-Participación en ferias nacionales e internacionales.</p> <p>-Exportaciones.</p> <p>-Tiendas o comercio especializado en productos naturales y orgánicos.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>-La producción de un producto de la biodiversidad exige mayores costos en cuanto al aseguramiento de una cadena de producción natural y orgánica, por lo cual, es clave financiar la obtención y/o renovación continua de las certificaciones orgánicas y prácticas agrícolas sostenibles.</p>			<p>Flujo de ingresos</p> <p>-Márgenes de ganancia por exportación de los productos de la biodiversidad y aquellos que cuenten con un proceso de agregación de valor diferencial para el mercado nacional e internacional.</p>	