

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



**La relación entre la asociatividad y la competitividad de las cooperativas  
de pequeños productores del sector agrario peruano**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión presentado por:

SAAVEDRA CRUZADO, Luis Alonso

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión presentado por:

FIGUEROA LEON, Irina Lizeth

Asesorados por: Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, marzo del 2020

Gracias a Dios por todas sus bendiciones. Gracias a mis papás y hermanos por todo su cariño y apoyo. En especial, gracias a mi mamá por todo su amor, paciencia y esfuerzo constante. Finalmente, gracias a los profesores Mario Pasco, Milos Lau, Romy Guardamino y Luis Wong por acompañarnos durante todo el proceso de esta investigación.

**Irina Figueroa**

Dedicado a mi mamita Aida por todo el amor y apoyo que me ha brindado a lo largo de mi vida y su constante aliento por buscar superarme más cada día. A mis padres, hermanas y abuelo igualmente por su apoyo y sacrificios para que logre mis objetivos. A nuestros asesores Mario Pasco y Milos Lau por compartir sus conocimientos y apoyarnos a largo de esta investigación.

**Luis Alonso Saavedra**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivo general .....	7
3. Objetivos específicos.....	7
4. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. Competitividad .....	9
1.1. Definiciones .....	9
1.2. Modelos y enfoques.....	12
2. Asociatividad.....	18
2.1. Capital social .....	20
2.2. Asociatividad en el sector agrario .....	22
2.3. Tipos de asociatividad en el sector agrario .....	23
2.4. Beneficios de la asociatividad.....	25
3. Factores de competitividad y su relación con la asociatividad.....	28
3.1. Capacidad tecnológica y productiva .....	28
3.2. Conocimiento y acceso a mercados .....	30
3.3. Capacidad y calidad de capital humano .....	32
3.4. Alianzas estratégicas .....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	36
1. Sector agrario peruano.....	36
1.1. Factores legales, políticos y sociales .....	39
1.2. Situación de los pequeños agricultores .....	43
2. Asociatividad agraria y situación de las cooperativas.....	44
2.1. Marco legal y constitución de las cooperativas.....	46
2.2. Características de las cooperativas agrarias .....	47
2.3. Retos que enfrentan las cooperativas .....	49
3. Casos de cooperativas de pequeños productores y sus efectos sobre la competitividad.....	52
CONCLUSIONES .....	58
REFERENCIAS.....	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Actores y factores en el nivel Micro de competitividad sistémica .....	13
Tabla 2: Factores de competitividad para micro y pequeñas empresas.....	18
Tabla 3: Definiciones de asociatividad empresarial .....	19
Tabla 4: Definiciones de capital social.....	21
Tabla 5: Tipos de asociaciones en la agricultura y el mundo rural .....	23
Tabla 6: Beneficios de la asociatividad .....	27
Tabla 7: Unidades agropecuarias y superficie que ocupan según tamaño (1994-2012).....	43
Tabla 8: Clasificación de cooperativas en Perú .....	46



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marco metodológico de competitividad agraria .....	14
Figura 2: Modelo para la evaluación de competitividad empresarial para pymes.....	16
Figura 3: Modelo de competitividad empresarial planteado desde la VBR.....	17
Figura 4: Diagrama de relación entre competitividad y asociatividad .....	35
Figura 5: Descomposición sectorial del PBI – Perú (1990-2015).....	37
Figura 6: Distribución del PBI agrícola por región natural y departamento – 2015 .....	37
Figura 7: Crecimiento promedio anual en el valor agregado agrícola entre 1997 y 2015 .....	38
Figura 8: Productores que pertenecen a una organización.....	47
Figura 9: Productores que pertenecen a una organización según región.....	48
Figura 10: Control de calidad en CECAGRO .....	55



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la relación entre los principales factores de competitividad para el sector agrario y los beneficios de la asociatividad en cooperativas de pequeños productores del sector agrario.

Para la construcción del marco teórico se examinaron distintos modelos y enfoques de competitividad: el enfoque de competitividad sistémica de Esser, el modelo de competitividad en el sector agrario del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, el enfoque del desarrollo humano y la competitividad de la agricultura peruana, el modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes, el modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos, y los elementos de la competitividad planteados por Santillán.

Asimismo, se analizaron los diferentes beneficios de la asociatividad, agrupados en función de las áreas funcionales de las organizaciones involucradas: operativa (economías de escala, aumento de productividad, mejora de productos y acceso a tecnología), comercial (acceso a mercados, poder de negociación), de gestión humana (capacitación, liderazgo, confianza y motivación) y financiera (acceso a financiamiento e inversión conjunta).

La convergencia entre estos encuadres teóricos permitió identificar un conjunto de factores de competitividad sobre los cuales incide la asociatividad: capacidad tecnológica y productiva, conocimiento y acceso a mercados, capacidad y calidad del capital humano, y alianzas estratégicas. En cada uno de estos factores se precisaron las principales variables a considerar.

Por su parte, el marco contextual desarrolla una caracterización del sector agrario en general, y de las cooperativas agrarias en particular, apreciando sus principales avances y desafíos. Asimismo, se examina el marco normativo establecido por el Estado peruano para fomentar la competitividad y asociatividad de los productores. Finalmente, se analizan diversos casos de cooperativas que han mostrado una gestión exitosa en su competitividad.

Todo lo anterior proporciona un marco analítico valioso para futuros estudios sistemáticos en asociaciones de productores en el sector.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad analizar la relación entre la competitividad y la asociatividad de los pequeños productores del sector agrario peruano. En este aspecto, la presente investigación, de carácter exploratorio, analiza las principales definiciones de competitividad y sus modelos y enfoques, así como las definiciones de asociatividad y sus beneficios en el sector agrario. Además, se contextualiza al sector agrario peruano, a los pequeños productores, y a las cooperativas; a su vez, se exponen casos sobre algunas asociaciones cooperativas poniendo énfasis en sus resultados.

Esta investigación consta de tres capítulos y conclusiones. En el primer capítulo, se aborda el problema de investigación que desarrolla brevemente el contexto actual peruano para los pequeños productores, los desafíos para lograr ser competitivos y la alternativa de la asociatividad. Se exponen también los objetivos (general, teóricos y contextuales) que dirigen toda la investigación. Por último, se presenta la justificación del estudio.

En cuanto al segundo capítulo, referido al marco teórico de la investigación, consta de tres partes. La primera señala las definiciones de competitividad y sus enfoques y modelos, donde se presentan seis aproximaciones de diferentes autores, incluyendo el enfoque de competitividad sistémica de Esser, el modelo de competitividad en el sector agrario del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el enfoque del desarrollo humano y la competitividad de la agricultura peruana, el modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes, el modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos, y los elementos de la competitividad planteados por Santillán. La segunda parte plantea definiciones de asociatividad y capital social, los tipos de asociatividad en el sector agrario, y los beneficios de la asociatividad agrupados cuatro áreas clave de gestión que son operaciones, comercial, gestión humana y finanzas. En la tercera parte se identifican los cuatro factores más relevantes para la competitividad agrícola: capacidad tecnológica y productiva, conocimiento y acceso a mercados, capacidad y calidad del capital humano, y alianzas estratégicas. Una vez identificados, se relacionan con los beneficios de asociatividad con base en la teoría y casos empíricos analizados.

Luego de mostrar el marco teórico, en el tercer capítulo se describe el marco contextual, el cual también consta de tres partes. La primera parte inicia con la descripción del sector agrario peruano, detallando los factores legales, políticos y sociales pertinentes, y; también se expone el contexto de la pequeña agricultura. En la segunda parte se aborda la asociatividad agraria con énfasis

en las cooperativas, y se detallan el marco legal y la constitución, características y retos que enfrentan estas organizaciones. En la tercera parte se describen tres casos de cooperativas de pequeños productores y los efectos de los beneficios de la asociatividad sobre la competitividad.

Finalmente, como consecuencia del análisis teórico contextual en que se basa esta investigación, se desarrollan las principales conclusiones sobre los temas abordados y el contexto nacional analizado.





## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo parte con la delimitación de la problemática a investigar. Sobre esa base se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que orientarán el estudio. Finalmente, se desarrolla un conjunto de argumentos sobre el aporte de este trabajo de investigación al conocimiento sobre la gestión de estas organizaciones.

### 1. Problema de investigación

El sector agrario peruano ha venido creciendo en términos reales a una tasa promedio de 3.3% cada año desde el 2000 al 2015; este crecimiento se caracteriza por ser variable debido a las condiciones agroclimáticas y por la distribución desigual existente entre las regiones del país (Banco Mundial, 2017). El MINAGRI (2019) afirma que el sector agropecuario tuvo un crecimiento acumulado de 7.5% en el 2018 en comparación con el año anterior.

En pro de mantener la inversión y el desarrollo del sector agrario, en 2010 se promulgó la Ley de Promoción Agraria. Esta ley busca promover todo el sector agropecuario brindando beneficios que, básicamente, son de dos tipos: a) tributarios y b) laborales para todas las personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades de este rubro (Sociedad de Comercio Exterior, 2019). El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2012) presentó también el plan estratégico sectorial multianual 2012-2016 donde se plantearon políticas agrarias con estrategias de gestión con la finalidad de promover un ambiente sostenible, crecimiento y desarrollo competitivo con énfasis en el pequeño productor.

Sin embargo, la ministra de agricultura, Fabiola Muñoz, afirmó que, pese a la vigencia de la ley mencionada, políticas y estrategias, el crecimiento en el sector agrícola no se da de manera equitativa para todos los segmentos (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019). La parte menos aventajada son los pequeños productores, para los cuales la agricultura es una de sus principales fuentes de subsistencia (Banco Mundial, 2014). Dentro de este grupo se puede encontrar a la agricultura familiar, la cual “representa el 97% del total de las Unidades Agropecuarias; asimismo, en la agricultura familiar laboran más del 83% de los trabajadores agrícolas” (MINAGRI, 2015, p. 27).

La agricultura familiar se divide en tres tipos: “a) agricultura familiar de Subsistencia, aquella con mayor orientación al autoconsumo; b) agricultura familiar Intermedia, accede a mejores recursos que el grupo anterior; y, c) agricultura familiar Consolidada, se distingue porque tiene sustento

suficiente en la producción propia” (ley N° 27360, 2015, p.4). Se puede observar que en la distribución de este grupo de agricultura familiar “de un total de 2,2 millones de agricultores en el Perú, el 71% trabajan en el nivel de subsistencia, cerca del 22% en diferentes etapas de transición y solo el 8% está compuesto por agricultores consolidados” (Banco Mundial, 2017, p. 35).

Este no es un problema reciente. A inicios de la década pasada, Aznarán (2003) afirmaba que “el proceso de globalización expulsa gran parte de las líneas de producción agrícolas de los países subdesarrollados fuera del mercado global debido a la baja productividad y al desconocimiento de las necesidades del mercado global, etc.” (p.65). Por esta razón, los pequeños agricultores no cuentan con la capacidad económico-empresarial de responder a la demanda del mercado global, lo que se traduce en un bajo nivel de competitividad e ingresos; esto último les impide participar en el mercado y satisfacer sus necesidades (Aznarán, 2003).

Ahora, en el mundo contemporáneo, contar con ventajas comparativas no es suficiente, por lo que se acuñó el concepto ventajas competitivas. Para crear estas últimas se requiere mayor esfuerzo y tiempo; esto incluye factores determinantes como mayor inversión en tecnología e innovación, contar con acceso a mercados, tener capital humano de calidad, generar alianzas estratégicas, entre otras (Bautista y Bonales, 2017). Por estas razones, los pequeños productores, individualmente, no pueden hacer frente a estos cambios y a las nuevas exigencias del entorno, por lo que es necesario hacer un esfuerzo conjunto para estar a la altura de las demandas del mercado.

En ese sentido, el Perú tiene recursos naturales como la variedad de ecosistemas, agua y un adecuado factor climático que brindan varias ventajas comparativas frente a otros países. Sin embargo, el inadecuado uso de estas condiciones y la baja productividad de la mano de obra agrícola hace que no se aprovechen estas ventajas comparativas y que no sean sostenibles en el tiempo (MINAGRI, 2015). Además, el sector enfrenta una brecha en infraestructura, y si bien se han realizado importantes avances en los últimos años, aún persisten déficits para la accesibilidad a elementos básicos como agua, luz y transporte (Meléndez & Tapia, 2011). Se puede afirmar entonces que estos impedimentos afectan directamente a la competitividad de los productores agrarios sin posibilidad de generar ventajas competitivas que perduren en el tiempo.

Como señala el Banco Mundial (2017), “Las circunstancias de los agricultores familiares a pequeña escala son especialmente malas” (p. 35.), puesto que para los pequeños productores surgen necesidades muy grandes de asistencia técnica integral y de acceso a financiamiento adecuado para que puedan competir dentro de los actuales mercados globalizados. Además, otras dificultades que

enfrentan son “la ausencia de mecanismos modernos de mercadeo - ventas a futuro, producciones bajo contrato; la carencia o mal estado de la infraestructura vial; la falta de sistemas eficientes de almacenamiento; obsoleta y/o escasa infraestructura de mercadeo; la ausencia de técnicas adecuadas de manejo post cosecha; entre otras” (Vásquez, 2016, p. 37).

Entonces, para que los pequeños productores puedan aprovechar las oportunidades de desarrollo en el sector agrario y sean competitivos en el mercado, deben “cerrar las actuales brechas tecnológicas y económicas que caracterizan a la casi totalidad de unidades agropecuarias [...] Las implicancias de estas brechas tecnológicas se expresan en los niveles de competitividad; mientras los primeros (agricultura empresarial y de alta tecnología) acumulan ganancias, los otros (agricultura tradicional y de baja tecnología) siguen precarizando su actividad y su calidad de vida” (Vásquez, 2016, p. 45).

Ante estos problemas surge la alternativa de la asociatividad entre los pequeños productores, “que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes” (Mathews, 2014, p.3). En el sector agrario “el asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores” (Romero, 2009, p.38). Mediante la asociatividad se pueden superar problemas como la escasez de recursos y dar lugar a una combinación empresarial que les permita producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir el riesgo en forma compartida (Romero, 2009). De esta manera, la asociatividad cumple el rol de ser “un medio para articular a los productores no organizados, y posibilitar su acceso al mercado con ventajas empresariales, tecnológicas y capacidad de generar mejores ingresos reduciendo la pobreza rural” (MINAGRI, 2014, p. 35).

Se entiende a la asociatividad como un mecanismo de cooperación, y, en el sector mencionado, como una respuesta para superar los problemas de crecimiento de los pequeños productores. No obstante, pese a los beneficios que conlleva la asociatividad, hay una problemática “generada por la falta de una involucración de los actores, que en el presente caso son los productores, Gobiernos locales y otras Instituciones” (Quillahuaman & Carasas, 2018, p.1).

Es importante comprender que “los productores agrarios de pequeña y mediana escala enfrentan problemas complejos que no tienen que ver solo con su capacidad asociativa, sino que esta es más bien una necesidad para enfrentar colectiva y empresarialmente las diferentes variables que limitan su acceso a los mercados, o aprovechar oportunidades de negocio, de desarrollo y de bienestar” (MINAGRI, 2014, p. 24). Además, la atomización de los predios de los pequeños

productores es “una de las principales causas que determinan la poca colaboración, inequidad e ineficiencia del sistema agro productivo nacional” (MINAGRI, 2014, p. 37).

Cabe resaltar que existen algunos estudios empíricos que toman como sujetos de estudio a diversas asociaciones de pequeños productores en el sector agrario, en los cuales se exponen sus beneficios y, en algunos casos, el impacto que tiene la asociatividad sobre su competitividad. Un primer estudio es “La asociatividad: una estrategia de desarrollo local para los caficultores de Ocamonte (APCO)”. El estudio muestra los principales aportes de crear asociaciones de caficultores a nivel sociocultural, económico, ambiental y político-institucional; además, lista los logros obtenidos como acuerdos de comercio justo, mejoramiento de condiciones de vida, aumento en la competitividad, establecimiento de alianzas y acuerdos con instituciones (Melo, 2017).

También conviene resaltar el estudio sobre la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao que señala como factores de éxito los recursos propios, la inversión pública, la confianza y la capacidad de su capital humano (Callejas, 2017). Esta investigación indica que “Dichos factores son clave para mejorar las ventajas competitivas y fortalecer el capital social de la región” (Callejas, 2017, p.1).

Por último, en el estudio sobre la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Alto Huallaga, se analizaron los factores críticos de éxito para una buena gestión en la organización y para asegurar su sostenibilidad económica, social y ambiental (Huayhua & Rojas, 2018). El estudio concluye con la identificación de nueve factores: “liderazgo, gestión de capital de trabajo, personal de campo calificado, capacitaciones y asistencia técnica, comunicación, gestión de calidad, productividad, confianza de los socios y transparencia” (Huayhua & Rojas, 2018, p.1).

En resumen, los pequeños productores del sector agrario, pese a la vigencia de la ley de promoción agraria y políticas agrarias, no se encuentran empoderados para hacer frente a los cambios generados por la globalización: no tienen los medios adecuados para contar con tecnología que permita mejorar sus procesos; no pueden acceder a mercados con facilidad, ya que no tienen información de la demanda; tienen limitado acceso a recursos debido a una infraestructura precaria; no cuentan con asistencia técnica para incrementar su valor como productores; no pueden crear alianzas para acceder a mejores oportunidades; entre otros. La asociatividad surge como una alternativa para hacer frente a estos problemas, al generar beneficios colectivos y reducir los riesgos individuales. Sin embargo, hay varios retos que dificultan un aprovechamiento adecuado de los beneficios de la asociatividad. En esa línea, esta investigación se propone examinar los factores más

relevantes de la competitividad, los beneficios de la asociatividad, y la relación entre ambos, en el caso de los pequeños productores agrarios.

## **2. Objetivo general**

Analizar la relación entre los factores de la competitividad y los beneficios de la asociatividad en los pequeños productores del sector agrario peruano.

## **3. Objetivos específicos**

### **3.1. Teóricos**

- Examinar los enfoques y modelos de competitividad, así como los tipos y beneficios de la asociatividad en general y en el sector agrario en particular
- Analizar e identificar los principales factores que inciden en la competitividad agrícola
- Identificar los beneficios más relevantes de la asociatividad en ese sector
- Relacionar los principales factores de la competitividad agrícola con los beneficios de la asociatividad

### **3.2. Contextuales**

- Describir los factores legales, políticos y sociales que influyen sobre la competitividad en el sector agrario
- Caracterizar el contexto económico de las cooperativas de pequeños productores que influyen sobre su competitividad, prestando particular atención a su constitución y a los retos que enfrentan
- Analizar casos de cooperativas de pequeños productores y los efectos de la asociatividad sobre su competitividad

## **4. Justificación**

En la actualidad, uno de los objetivos de la agricultura peruana es “potenciar modelos de asociativismo e implementar estrategias que faciliten el acceso de los pequeños productores a los mercados que les permita mejorar sus ingresos económicos” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura Santiago, 2017, p. iv), como también promover el desarrollo empresarial del sector. Esto debido a que “uno de los principales problemas del sector agropecuario

peruano es el escaso desarrollo comercial de los pequeños y medianos productores” (Salas, 2017, p. 45).

Del total de la agricultura peruana, el 97% son pequeños productores no pueden enfrentar los grandes desafíos globales como el deterioro de los recursos naturales, crisis energética, persistente pobreza rural, entre otros (MINAGRI, 2015). Estos pequeños productores cuentan con el potencial, pero no las oportunidades ni accesos para desarrollarse y llegar a ser competitivos.

Por otra parte, si bien existen vastos estudios empíricos e investigaciones sobre competitividad y asociatividad en el sector agrario; estos se centran principalmente en los resultados o los estudian por separado. Por este motivo, se pretende identificar y analizar los factores más relevantes de la competitividad agrícola y los principales beneficios de la asociatividad en los pequeños productores. Seguidamente, se construye un marco analítico para encontrar la relación entre los dos conceptos anteriores. Para lograr lo anterior, se desarrolla un marco teórico en el que se analizan los factores de diversos enfoques y modelos de competitividad y se exponen los beneficios de la asociatividad. Además, se contextualiza el sector y estudian diferentes casos de asociatividad de cooperativas donde se puede corroborar empíricamente la relación existente. Esto permitirá entender mejor las relaciones positivas entre asociatividad y competitividad en este sector en particular.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo pretende examinar los enfoques y modelos de competitividad, así como los tipos de asociatividad en general y en el sector agrario en particular. Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera, se desarrolla el concepto de competitividad haciendo énfasis en la competitividad empresarial y agrícola; además, se presentan modelos y enfoques de diversos autores donde cada uno identifica ciertos factores relevantes para poder medir la competitividad.

En la segunda sección se explica el concepto de asociatividad seguidamente del concepto de capital social. Luego se exponen las formas de asociatividad en el sector agrario y los beneficios que genera. Estos últimos son agrupados de acuerdo a las áreas de operaciones, comercial, gestión humana y finanzas de las organizaciones.

Por último, en la sección tres, se relacionan los conceptos de competitividad y asociatividad. En el primero, luego de la revisión de los seis enfoques y modelos, se identifican los factores más relevantes y se agrupan en cuatro ejes centrales; en el segundo, se desarrollan los beneficios de la asociatividad y se respaldan tanto con aproximaciones teóricas como con estudios empíricos en los cuales la implementación de la asociatividad generó buenos resultados para los pequeños productores agrarios. De este modo se relacionan los principales factores de la competitividad agrícola con los beneficios de la asociatividad.

### 1. Competitividad

Cuando se habla sobre competitividad se suele asociar el concepto con un torneo en donde los países son calificados en una tabla de posiciones; se compararía a una competición deportiva como las Olimpiadas en donde algunos países ganan medallas y otros no ganan nada o, incluso, pierden (De Grauwe, 2010). Paul Krugman (1997) señala la diferencia entre competitividad de un país y de una organización; no es lo mismo preguntarse si Estados Unidos es competitivo en el mercado mundial a si General Motors es competitiva en el mercado de autos. Una corporación, al dejar de ser competitiva, quedará en una posición insostenible en el mercado y posteriormente quebrará; en cambio, un país no puede quebrar sino tener una buena o deficiente gestión económica (Krugman, 1997).

#### 1.1. Definiciones

El concepto de competitividad puede ser muy amplio, ya que es definida y medida de diferentes maneras dependiendo del nivel que se tome. Muchos autores diferencian la competitividad

nacional, empresarial y/o de un sector. Por esto se considera pertinente definir la competitividad en los dos niveles que serán abordados en esta investigación: competitividad empresarial y competitividad en el sector agrario.

### ***1.1.1. Competitividad empresarial***

Partiendo de la definición propuesta por Alic (1987), la competitividad empresarial viene a ser la capacidad con la que cuentan las empresas para crear, desarrollar, producir e introducir sus bienes en el mercado internacional en un contexto de competencia con empresas de otros países. Martínez, Charterina y Araujo (2010), coinciden con esa aproximación al definir este concepto como la capacidad de introducción de productos al mercado en un contexto donde hay rivalidad entre empresas, pero hace mayor énfasis en el resultado, como conseguir un rendimiento superior en comparación a los competidores. Otra definición de empresa competitiva, planteada por Gómez (1997), se refiere a la situación en que una empresa está “capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que compite en el mercado” (p. 26-27).

Distintos investigadores definen la competitividad en función de ciertos factores. Galán y Vecino (1997) distinguen tres factores: “los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa)” (p.21). Además, la competitividad “está asociada a la oferta de productos de menor costo y calidad exigida por el mercado. Lograr un producto de menor costo es posible en tanto se efectúen arreglos no solo en el aspecto organizacional de la empresa productora, sino también con la introducción de mejores tecnologías de producción” (Vásquez, 2001, p.2).

Por su parte, Tello (2005) conceptualiza la competitividad empresarial con base en dos factores: a) aquellos relacionados con el ámbito externo y b) los factores pertenecientes al ámbito interno; es decir, del proceso de producción que controla la empresa. Además, afirma que estos factores “inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa y que la competitividad de una empresa es un medio para lograr el incremento sostenido y sostenible del estándar de vida del habitante de una economía” (Tello, 2005, p.48-49).

Finalmente, Jiménez y Armando (2011) señalan que la competitividad, desde una aproximación microeconómica, tiene que ver con el margen de maniobra de las empresas para influir sobre sus posibilidades de éxito. Entre los factores internos se encuentran “las condiciones de la



organización, los recursos, las habilidades y las estrategias” (Jiménez & Armando, 2011, p.105). Desde una perspectiva de expansión exterior, la competitividad incluye factores externos importantes como “el tamaño del mercado (desde el punto de vista demográfico), el poder adquisitivo de los consumidores del mercado meta, la probable ganancia que se obtiene en el mercado, entre otros” (Jiménez & Armando, 2011, p.102).

Cabrera, López y Ramírez (2011) también diferencian los factores endógenos y exógenos que pueden determinar si una empresa es competitiva. Luego de un análisis de distintos puntos de vista, estos autores identifican algunos factores endógenos importantes como la capacidad de administrar exitosamente los procesos de producción, establecer relaciones estratégicas a lo largo de la cadena de valor, los precios y costos, y la calidad de los productos, entre otros; en cuanto a los factores exógenos ellos destacan la evolución de los mercados, las condiciones económicas e institucionales del lugar donde se produce, los precios internacionales de los productos, etc. (Cabrera et al., 2011).

Más adelante se diferenciarán los factores internos y externos en los que, para fines de esta investigación, se dará mayor énfasis a los factores internos que son controlables por la organización.

### ***1.1.2. Competitividad agrícola***

La competitividad en la agricultura puede ser vista como el logro de ganancias netas de un sistema de producción agroalimentario superior al de otros sistemas de producción que compiten por el uso de los mismos factores para producir como la tierra, el agua, la mano de obra y el capital; además, se hace hincapié en los precios de la materia prima y productos, las intervenciones de políticas y programas del Estado, y el aprovechamiento de los recursos limitados (Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación [SAGARPA], 2012).

Aproximándose a esta primera definición, Rojas y Sepúlveda (1999) hablan sobre la oferta de productos como la capacidad de una cadena agroalimentaria para mantenerse y ampliar su participación en el mercado de manera sostenida. Esto involucra el proceso por el que pasa un producto, desde su producción inicial hasta la llegada al consumidor final. Además, se considera que este análisis del proceso es crítico pues puede beneficiar a determinados actores económicos a costa de aquellos que no están en condiciones de competir en el mercado. La desventaja puede surgir por varias causas, como tamaño de la empresa, acceso a activos, retraso tecnológico, zona geográfica donde están ubicados, poco acceso a la información, y dificultades derivadas de la infraestructura y mano de obra menos calificada o menos productiva (Rojas y Sepúlveda, 1999).

Aznarán (2003) comenta que “una de las grandes dificultades para desarrollar las empresas en el sector agrícola es que justamente los agricultores, en su gran mayoría, no se sienten empresarios [...] los agricultores se limitan únicamente a reproducir sus condiciones materiales de subsistencia, alejándose de toda motivación de competir” (p.57). Para lograr una agricultura con competitividad global en países que cuentan con potencialidad en este sector se la debe vincular con las oportunidades de los negocios globales, sin dejar de articular las fortalezas y ventajas adquiridas a lo largo del tiempo (Aznarán, 2003).

## **1.2. Modelos y enfoques**

A continuación, se exponen algunos modelos y enfoques de competitividad. Al igual que en las definiciones sobre competitividad empresarial, se identifican perspectivas donde se toman en cuenta diferentes factores y formas de medir la competitividad que dependen de la visión del autor. Para fines de esta investigación, se describe brevemente el modelo y/o enfoque, y luego se mencionan los factores, haciendo énfasis en los factores internos o controlables por las organizaciones. Los seis modelos y enfoques expuestos a continuación son: a) el enfoque de la competitividad sistémica de Esser, b) el modelo de competitividad en el sector agrario del IICA, c) el enfoque del desarrollo humano y la competitividad de la agricultura peruana, d) el modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes, e) el modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos (VBR), y f) los elementos de la competitividad planteados por Santillán (2010).

### *a. Enfoque de la competitividad sistémica de Esser*

En primer lugar, el enfoque de competitividad sistémica planteado por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994), afirma que la competitividad de la economía se encuentra basada en acciones o medidas relacionadas que se dirigen a objetivos específicos desde los cuatro niveles que comprende el sistema: meta, macro, meso y micro. Mencionan también que “se basa en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones y que incluye a los grupos importantes de actores” (Esser et al., 1994, p. 172).

La competitividad sistémica, articulada en sus cuatro niveles, para países competitivos, se desarrolla de la siguiente manera: a) en el nivel meta se cuenta con estructuras que promueven la competitividad; b) el nivel macro se encarga de mantener un contexto en donde se ejerza presión sobre el desempeño de las organizaciones; c) el nivel meso promueve que el Estado y los actores sociales desarrollen políticas y estrategias de apoyo, fomenten la formación de estructuras (nivel

meta) y articulen los procesos de aprendizaje en toda la sociedad; y d) en el nivel micro, donde se encuentran todas las empresas, se busca la excelencia y diferenciación en eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de respuesta, generando redes de colaboración mutua para enfrentar las demandas de los mercados (Esser et al., 1994).

Seguidamente se presenta la Tabla 1 con la información relevante para la investigación, es decir, los actores y factores en el nivel micro necesarios para generar competitividad:

**Tabla 1: Actores y factores en el nivel micro de competitividad sistémica**

Nivel micro	
Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores / empresas</li> <li>• Servicios al productor</li> <li>• Comercio</li> <li>• Consumidores</li> </ul>
Factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción</li> <li>• Calificación del personal</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Capacidad de diseñar e implementar estrategias</li> <li>• Gestión en áreas de innovación</li> <li>• Aplicación de buenas prácticas a lo largo de la cadena de valor</li> <li>• Integración a redes de cooperación tecnológica</li> <li>• Logística eficaz</li> <li>• Procesos de aprendizaje compartido</li> </ul>

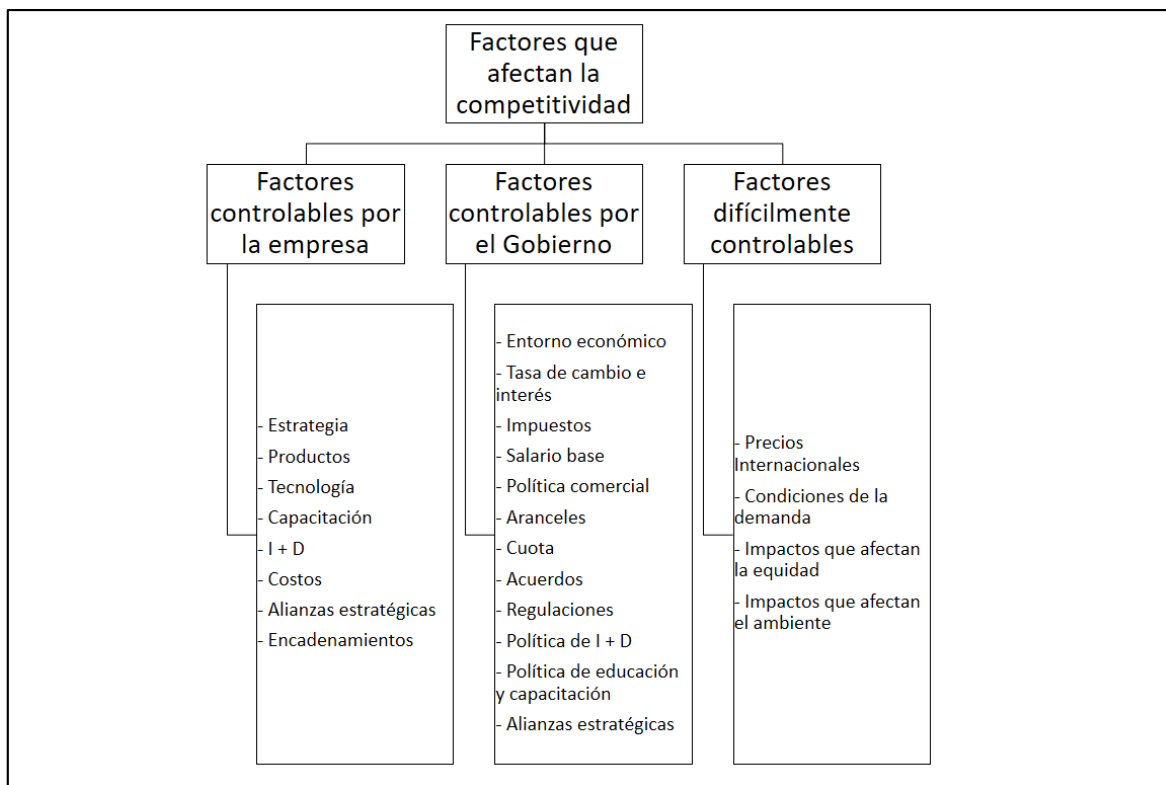
Adaptado de: Esser et al. (1994).

*b. Modelo de competitividad en el sector agrario del IICA*

En una publicación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], Rojas, Romero y Sepúlveda (2000), hacen una recopilación de diferentes metodologías usadas a lo largo del tiempo para medir la competitividad con la finalidad de construir un mecanismo de medición más preciso. En esa línea:

el IICA sugiere un marco metodológico de la competitividad, que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes público privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Rojas et al., 2000, p.11).

**Figura 1: Marco metodológico de competitividad agraria**



Adaptado de: Rojas et al. (2000).

Siguiendo con el análisis solo en el nivel microeconómico, se consideran relevantes los factores internos a la empresa que Rojas et al. (2000) definen como aquellos que se encuentran bajo su poder de decisión y de los cuales toman provecho las empresas para distinguirse de sus competidores.

*c. Enfoque del desarrollo humano y la competitividad de la agricultura peruana*

Santa Cruz, Lizárraga y Rebosio (2006), en una publicación del Seminario Permanente de Investigación Agraria, desarrollan este enfoque donde conectan competitividad y desarrollo humano. Estos autores identifican factores determinantes de la competitividad como la innovación, y plantean la relevancia de las capacidades y derechos de las personas como parte del desarrollo humano.

Estos autores también hacen énfasis en cómo impulsar el proceso de promoción competitiva teniendo presente el sentido de inclusión, evitando así que se incremente la exclusión que enfrentan una gran parte de los agricultores peruanos (Santa Cruz et al., 2005). Este planteamiento se resume en lo siguiente:

Se trata de extender y generalizar los progresos en el desempeño competitivo. “Competitividad para todos los productores agrarios” debiera ser la consigna, aun sabiendo que las distancias y brechas acumuladas a lo largo del tiempo hacen difícil concretar ese postulado. En todo caso, el sentido práctico y movilizador de aquella consigna es realizar el máximo esfuerzo por extender la frontera de la innovación, el conocimiento y los servicios al productor hasta donde sea posible (Santa Cruz et al., 2005, p.21).

En cuanto a los factores de competitividad, se desarrollan a partir de cuatro condicionantes: a) condicionantes naturales y diferenciación de los espacios agrarios en el Perú, b) condicionantes de orden socioeconómico, c) dinámicas agrarias a nivel departamental y d) diversas agriculturas y distintos tipos de productores (Santa Cruz et al., 2005). De estos condicionantes, solo es importante desarrollar el último, ya que considera factores controlables por la organización, en comparación con los otros que son semejantes a los niveles meta, macro y meso mencionados en el enfoque de Esser.

Desde la perspectiva de inclusión y diversidad en la agricultura, Santa Cruz et al. (2005) identifican los siguientes factores que marcan la diferencia y que generan competitividad en todos los productores: “dotación de recursos, productividades, tecnología, articulación a mercados y distinta racionalidad económica” (p.36). Adicionalmente, con respecto al proceso de innovación en la agricultura peruana, señalan que “la comprensión de este proceso demanda un enfoque conceptual, que aborde la profundidad y dirección de los cambios en marcha, las motivaciones y decisiones de los productores en materia de tecnología y de organización de la producción, su vinculación competitiva con los mercados, etc.” (Santa Cruz et al., 2005, p.39).

#### *d. Modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes*

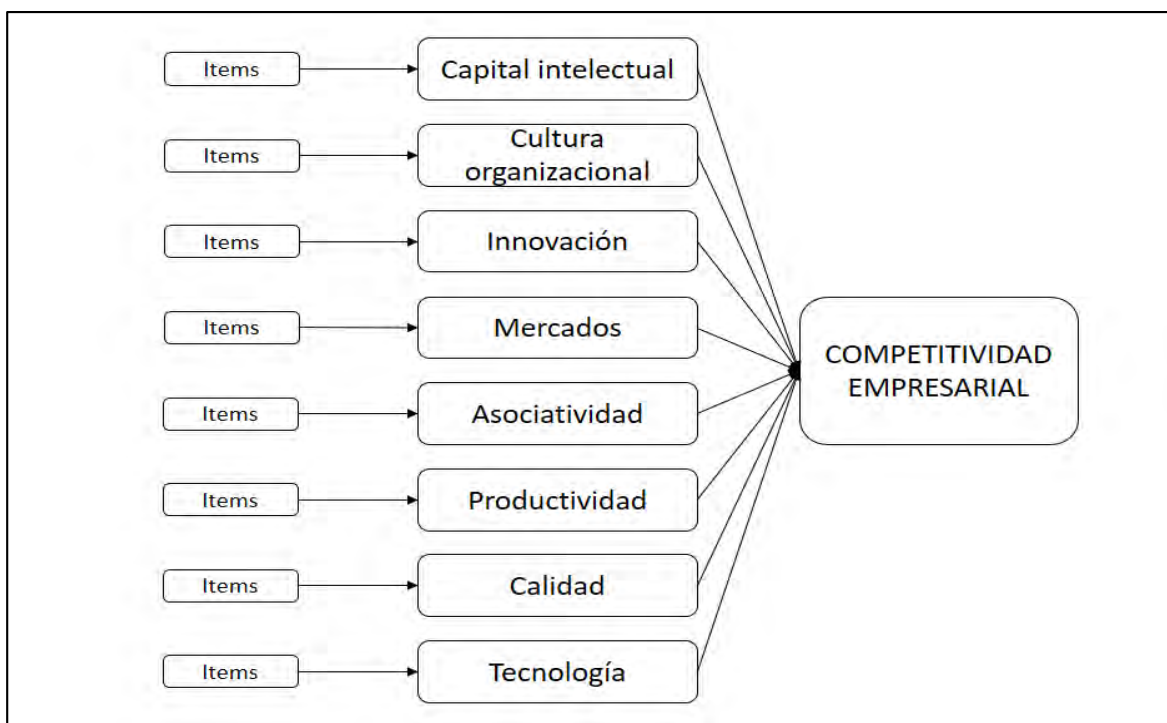
Esta investigación empírica desarrollada por Ramírez (2013) en el entorno colombiano, propone un modelo que involucra varios factores que permiten medir y ponderar la competitividad, tomando como referencia diferentes perspectivas y enfoques. La investigación tuvo como finalidad “exponer una propuesta de metodología que se ha diseñado para la evaluación de la competitividad empresarial en las pymes, de forma tal que se realice un abordaje integral de la comprensión de la metodología” (Ramírez, 2013, p.114).

Para esto, Ramírez (2013) tiene en cuenta dos aspectos: 1) la investigación se mantuvo centrada en el aspecto microeconómico, dejando de lado el nivel macroeconómico y sectorial, mencionando como supuesto que la mejora de la competitividad en el entorno empresarial repercutirá en una mejora de la competitividad en el nivel macro; y 2) la delimitación de los factores (variables

independientes) que impactan en la competitividad empresarial (variable dependiente), debido a que tiene un tamaño considerable, está influenciada por otras variables importantes.

La siguiente Figura 2 resume el modelo incluyendo los factores estudiados.

**Figura 2: Modelo para la evaluación de competitividad empresarial para pymes**



Adaptado de: Ramírez (2013).

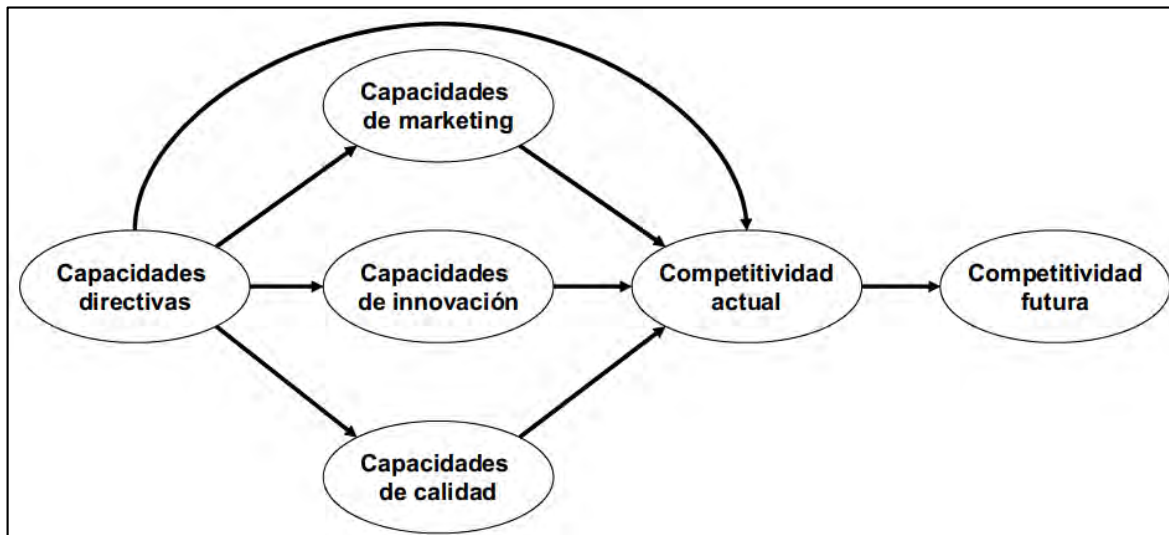
e. *Modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos (VBR).*

Este modelo se presenta en una investigación empírica desarrollada por Martínez, Charterina y Araujo (2010) en la Universidad del País Vasco, quienes identifican los factores que tienen mayor influencia en el éxito competitivo de las organizaciones. Al igual que en el modelo anterior, se hace una revisión de la literatura y se utiliza el marco teórico de la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR). Para fines de esta investigación, no es importante ahondar en este último punto, pero sí son relevantes los factores identificados y las conclusiones a las que se llega.

El trabajo se basó en una metodología de entrevistas en profundidad a directivos de diversas empresas con la finalidad de identificar los factores entendidos como “capacidades genéricas clave en las que se basan las empresas industriales vascas para competir. Estas son las siguientes:

capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad” (Martínez et al., 2010, p.169).

**Figura 3: Modelo de competitividad empresarial planteado desde la VBR**



Adaptado de: Martínez et al. (2010).

En un inicio, el estudio plantea los cuatro factores anteriormente mencionados en un mismo nivel, tomándolos como variables independientes, y a la competitividad empresarial como variable dependiente. Luego de la aplicación de la metodología de investigación se llega a la conclusión que el factor de capacidades directivas influía en los otros tres factores además de la competitividad, planteando el modelo mostrado en la Figura 3.

*f. Elementos de la competitividad propuestos por Santillán*

Santillán (2010), hace un estudio para la determinación de la competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal de México, para lo cual crea un instrumento de medición que incluye factores de diferentes niveles sobre la competitividad. Además, su modelo es utilizado en otros estudios empíricos de competitividad, ya que es bastante preciso al describir estos factores y los indicadores de medición pertinentes para cada uno.

**Tabla 2: Factores de competitividad para micro y pequeñas empresas**

Nivel	Factores	Indicadores
Externo	Mercado	Negociación para lograr mantenerse vigentes
		Capacidad para enfrentar a la competencia
	Medio ambiente	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente
		Acciones para cuidar el medio ambiente
	Normas reglamentos técnicos y	Seguridad de cumplir con las normas técnicas
		Conocimiento de la normatividad y el reglamento que rigen sus actividades
Interno	Calidad	Planeación y previsión de la calidad
		Costo de no contar con calidad
		Comunicación como estrategia para implementar la calidad
	Tecnología	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa
		Seguridad de saber cómo operar
		Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar trabajos
		Capacitación para ser eficiente en el trabajo
		Retribución económica para reconocer la labor del personal
	Valores de la empresa	Responsabilidad de la organización hacia sus clientes
		Existencia de valores éticos que guían las actividades de la org.

Adaptado de: Santillán (2010).

Luego de haber presentado seis tipos de enfoques y modelos para medir la competitividad, la identificación de los factores más relevantes se efectuará en una sección posterior, prestando particular atención a aquellos aplicables al sujeto de estudio de la presente investigación.

## 2. Asociatividad

En esta sección se desarrolla el concepto de asociatividad. Para esto, se revisaron distintas fuentes y definiciones y se identificaron sus diferencias y afinidades. Seguidamente, se examina el desarrollo de la asociatividad en el sector agrario, los obstáculos que enfrenta en este sector y los tipos de asociatividad que se encuentran. Finalmente, se revisan una serie de beneficios que genera el asociarse.



En la siguiente Tabla 3 se presentan algunas definiciones principales sobre asociatividad:

**Tabla 3: Definiciones de asociatividad empresarial**

Autor	Definición
Rosales, 1997	Es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen sus voluntades, recursos y capacidades en torno a objetivos comunes y con la finalidad de hacerse más competitivas en el mercado global
Liendo y Martínez, 2001	Es un mecanismo de cooperación y unión de medianas y pequeñas empresas, en las cuales se busca crear valor a través de la solución de problemas comunes que se dan, sobre todo, por falta de escala.
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2014	Es un proceso de agrupamiento voluntario de individuos, empresas u organizaciones, que buscan trabajar de manera coordinada para poder alcanzar sus metas. A través de la asociatividad se busca el uso efectivo de los factores de producción y mejores ingresos derivados de la comercialización asociativa.
Barrera, Espejel, Herrera y Cuevas, 2016	Es un proceso de agrupamiento voluntario entre individuos u organizaciones que buscan trabajar juntos y de manera coordinada con el propósito de alcanzar metas y objetivos en común
Ministerio de Comercio Exterior (MINCETUR), 2016	Es una forma de organización que permite lograr mayor productividad y tener menores costos. Se caracteriza por el trabajo articulado, unión de personas, objetivos comunes y colaboración voluntaria.
González, Núñez, Basantes, Basantes y Bonilla, 2016	Es una facultad social de los individuos, que lo usan como medio para poder unirse, sumar esfuerzos y poder compartir ideas, para poder enfrentar y dar respuesta a distintos problemas
IICA, 2017	Implica incorporación voluntaria y libre unión. Tiene como objetivo mejorar la competitividad de los asociados en los mercados, con el propósito de poder mejorar sus operaciones, contribuir el desarrollo de las comunidades e incrementar el bienestar familiar de los integrantes.

Adaptado de: Rosales (1997), Liendo y Martínez (2011), Barrera et al (2016), MINCETUR (2016), González et al (2016), IICA (2017).

En base a estas definiciones se puede entender la asociatividad como un proceso mediante el cual se unen varios individuos o empresas con el objetivo de poder alcanzar metas en común, uniendo fuerzas entre ellos, como mencionan Liendo y Martínez (2001). Asimismo, según Barrera et al. (2016), la asociatividad hace más eficientes los procesos administrativos, financieros y comerciales, lo que al final termina traduciéndose en mayores ingresos.

MINCETUR (2016) menciona que la asociatividad debe empezar a ser vista como una estrategia para fortalecer a las MIPYMES, lo que implica no solo un fortalecimiento en los mercados internos sino también poder incursionaren los mercados externos. Se puede sintetizar la importancia

de asociarse en tres razones: “i) disminuir la incertidumbre y las debilidades de conjugar capacidades específicas; ii) reforzar posiciones en el mercado para el abastecimiento y la venta; iii) conseguir nuevas posiciones estratégicas” (IICA, 2017, p. 5). Otros puntos sobre los que coinciden los autores son la mejora de la competitividad de los asociados, así como la reducción de costos, acceso a conocimiento y tecnologías, economías de escala, mayor acceso a créditos, y acceso a mejores mercados (IICA, 2017; MINAGRI, 2014).

La gestión asociativa, según el IICA (2017), se compone de dos aspectos esenciales:

- i) Los socio-organizativos: que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y el desarrollo de una serie de principios y valores básicos como son la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso.
- ii) Los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, que, a su vez, se materializan en un proceso de planificación de tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo. (MINAGRI, 2014, p. 39).

Finalmente, para poder garantizar la sostenibilidad de la asociatividad, Liendo y Martínez (2001) señalan que se deben cumplir ciertas condiciones, de las cuales las más importantes son: tener un proyecto común, forjar un compromiso mutuo entre los asociados y tener riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los integrantes.

## **2.1. Capital social**

Al hablar de asociatividad, se debe tener claro también el concepto de capital social, puesto que este último es una consecuencia previsible de la asociatividad por su implicancia en la integración social bajo ciertas premisas. Esto implica ciertas modalidades de convivencia en la que se comparten experiencias e intercambian ideas en interacciones directas entre los individuos (Aguirre & Pinto, 2006).

En la Tabla 4 se presentan algunas definiciones relevantes sobre capital social:

**Tabla 4: Definiciones de capital social**

Autor	Definición
Putnam, 1993	Es un atributo o componente de la sociedad, tales como la confianza entre sus miembros y las normas de reciprocidad, los cuales pueden ayudar a mejorar la eficiencia de la sociedad
Fukuyama, 2003	Es un conjunto de normas sociales informales, potenciales y actualizables que fomentan la cooperación entre dos o más individuos.
Durston, 1999	Comprende normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto
Flores y Rello, 2001	Es la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de las redes sociales, lo cual brinda ventajas adicionales a los individuos que pertenecen a ella.
Atria, 2003	Es el conjunto de relaciones sociales que se basan en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad
Aguirre y Pinto, 2006	Implica la institucionalización de las relaciones de cooperación y ayuda recíproca de sus integrantes.

Adaptado de: Putnam (1993), Fukuyama (2003), Durston (1999), Flores y Rello (2001), Atria (2003), Aguirre y Pinto (2006).

De las definiciones presentadas, se pueden identificar como puntos en común la confianza y las relaciones sociales. La confianza ayuda a poder superar problemas de información y transparencia, para facilitar la ejecución de acuerdos (Lechner, 2000). Las relaciones de confianza, que se aprenden en las asociaciones, crean capital social, lo cual influye en el desarrollo económico (Lechner, 2000).

Por otro lado, según Durston (1999), las relaciones sociales que resultan de las interacciones en un grupo de personas tienden a producir la satisfacción de necesidades de algunos de los individuos o de todos, a un costo menor de lo que ocurriría de manera individual, o que tal vez sería imposible de otra manera. Para poder desarrollar relaciones sociales se requieren ciertas historias colectivas, objetivos en común y símbolos, los cuales ayudarán a producir relaciones con alto contenido de reciprocidad y trabajo en equipo (Aguirre & Pinto 2006)

Según Cuéllar y Bolívar (2009), existirá mayor capital social en tanto exista también mayor interacción y cohesión entre los individuos de un grupo. Esto permitirá mayor facilidad para la cooperación en el logro de metas, sean individuales o colectivas.

Se puede concluir que el capital social requiere estrechas relaciones sociales, interacciones de los individuos y creación de lazos de confianza entre estos. Esto facilita la cooperación y el logro de objetivos, así como la reducción de los costos para lograr dichos objetivos.

## **2.2. Asociatividad en el sector agrario**

En el caso del sector agrario, la asociatividad no varía mucho en esencia, ya que lo que se busca es poder usarla como una herramienta que permita a los pequeños y medianos productores alcanzar economías de escala, acceder a mejores mercados, mejorar sus ingresos, poder obtener alguna ventaja competitiva, y favorecer el intercambio de conocimiento entre los asociados (MINAGRI, 2014; Salas, 2017).

La asociatividad también da como resultado la generación de capital y cohesión social, lo cual contribuye al desarrollo territorial y a la innovación (Melo, Melo & Fonseca, 2017, p. 539). El desarrollo de capital social permitirá la generación de confianza entre los productores y mayor equidad de género (puesto que muchas mujeres asumen el liderazgo con el respaldo del resto de asociados). Asimismo, ayuda con el fortalecimiento del liderazgo agroempresarial, la mejora de la autoestima y el empoderamiento a medida que se empiezan a alcanzar metas que de manera individual hubieran sido, tal vez, inalcanzables (Moyano, 2006).

De acuerdo con Salas (2017), una vez asociados, los agricultores forman vínculos entre ellos y al ser parte de una misma estructura social invierten más tiempo en asistir a reuniones en las cuales los vínculos creados se fortalecen. En esta nueva estructura asociativa se empiezan a establecer estrategias comunes que ayudarán a que sean más competitivos en el sector (Moyano, 2006). Como consecuencia, se espera el desarrollo de una visión agro empresarial pues, “al organizarse, los productores tienen más posibilidades de acceder a información, conocer otras empresas, participar en asesorías de negocios y desarrollar una actitud más visionaria, más emprendedora” (Amézaga, Rodríguez & Núñez, 2013, p. 4).

Por otro lado, existen múltiples obstáculos en el sector agrario que ocasionan que la asociatividad no pueda desarrollarse y fortalecerse. Algunos de estos obstáculos tienen que ver con aspectos sociales, económicos y culturales. En lo económico se encuentran la falta de dinero, la falta de financiamiento y la falta de educación. En cuanto a lo cultural y social, hay obstáculos relacionados con la desconfianza, el egoísmo hacia los demás, la falta de compromiso y la poca constancia (Santa, Hernández & Pabón, 2019).

Para poder superar los obstáculos que enfrenta la asociatividad es importante que se den a conocer los resultados que se tendrán a largo plazo, así como el esfuerzo y tiempo que se requieren. A su vez, los pequeños productores deben capacitarse en “conocimientos administrativos de cooperación empresarial y en los factores que son claves para el éxito de esta, los cuales son: ser voluntarios, tener visión compartida (negocios), crear confianza, trabajar por proyectos, darle identidad a la asociación y fortalecer la red de apoyo” (Santa et al., 2019, p. 194).

### 2.3. Tipos de asociatividad en el sector agrario

La asociatividad, según el fin o conformación jurídica que busque, tiene distintas formas en el sector agrario. Así, encontramos las siguientes formas:

**Tabla 5: Tipos de asociaciones en la agricultura y el mundo rural**

Asociaciones orientadas a la defensa y representación de intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicatos u organizaciones profesionales agrarias</li> <li>• Organizaciones sectoriales</li> <li>• Federaciones de cooperativas</li> <li>• Interprofesiones</li> </ul>
Asociaciones orientadas a la actividad económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas</li> <li>• Sociedades comerciales</li> <li>• Asociaciones u organizaciones de productores</li> <li>• Comunidades de regantes</li> </ul>
Asociaciones de tipo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámaras agrarias</li> <li>• Consejos reguladores de denominación de origen</li> <li>• Comunidades de regantes</li> </ul>
Asociaciones orientadas al desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de acción local</li> <li>• Grupos de desarrollo local</li> </ul>

Adaptado de Moyano (2006).

La presente investigación se concentra en las asociaciones orientadas a la actividad económica. En este tipo de asociaciones se producen y comercializan bienes privados, por lo que los beneficiados directamente son los agricultores que pertenecen a la asociación (Moyano, 2006). El objetivo principal de una asociación de este tipo es el desarrollo de la actividad económica en alguna o en todas sus etapas; es decir, el desarrollo en producción, comercialización, transformación y distribución de bienes o servicios, lo cual será de beneficio exclusivo para los asociados (Amézaga et al., 2013).

Son tres los modelos asociativos más destacados en el sector agrario: la asociación, el consorcio y la cooperativa.

### ***2.3.1. La asociación***

Las principales condiciones para el buen funcionamiento de una asociación civil son: confianza mutua entre los asociados, respeto de los derechos de los otros y cumplimiento con las obligaciones establecidas (MINCETUR, 2016). Entre las principales obligaciones y derechos están: “elegir y ser elegido con voz y voto, participar en las decisiones e involucrarse activamente en la vida institucional” (MINCETUR, 2016, p.17). Otra característica de las asociaciones civiles es que, al ofrecer bienes no públicos, los beneficiarios directos son solo los productores asociados (Moyano, 2006).

Según IICA (2017), las asociaciones suelen ser sin fines de lucro, es decir, las ganancias pertenecen a la asociación y no pueden ser repartidas. Y si bien pueden participar en actividades empresariales, no se suelen caracterizar por esto. Algunos beneficios de las asociaciones, mencionados por el MINCETUR (2016), implican avalar a los socios para que puedan tener mejores condiciones en servicios financieros, acceder a mejores mercados y reducir los costos de producción, entre otros.

### ***2.3.2. El consorcio***

El consorcio nace a partir de un contrato entre dos o más personas que se llegan a asociar para desarrollar uno o varios negocios. Al nacer de un contrato, tiene naturaleza contractual, más no conforman una persona jurídica. De este modo, cada integrante del consorcio mantiene su independencia. Asimismo, la duración del contrato puede ser determinada o indeterminada (IICA, 2017).

Los consorcios se pueden dar de dos formas: horizontal, en la cual se dan alianzas estratégicas entre varios eslabones de una cadena de valor sin que se renuncie a los objetivos individuales; y vertical, en la cual la alianza se da entre clientes o proveedores para garantizar la calidad del producto. Adicionalmente, puede haber tres tipos de consorcio: de promoción, de ventas o de compras. Los beneficios del consorcio son poder efectuar la venta de la producción o la compra de insumos en común (MINCETUR, 2016).

### **2.3.3. La cooperativa**

Según el MINCETUR (2016), las cooperativas “son asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta” (p. 25). Al igual que con la asociación, la cooperativa permite el desarrollo de actividades empresariales. No obstante, la diferencia se encuentra en que el asociado tiene derecho a recibir el capital que aportó en el inicio, así como los excedentes no reembolsables (IICA, 2017).

Algunos de los beneficios de la cooperativa son: los aportes realizados, que pueden ser recuperados e incluso con incremento de los intereses; y la igualdad de derechos y obligaciones entre los socios. Asimismo, este modelo asociativo permite beneficiar a los socios con precios bajos para los insumos o servicios. Adicionalmente, si se llegan a generar excedentes, estos se pueden distribuir entre todos los socios (MINCETUR, 2016; IICA, 2017).

## **2.4. Beneficios de la asociatividad**

A continuación, se exponen algunos de los beneficios más relevantes que trae la asociatividad de manera general. Estos beneficios se pueden agrupar según las áreas de la empresa en donde impacta:

### **2.4.1. Operaciones**

La asociatividad trae como principal beneficio la generación de economías de escala. Se entiende por economías de escala la variación del volumen o tamaño de producción respecto a la variación del producto y de los gastos en insumos empleados en la producción (Amézaga et al., 2013). Con la asociatividad se busca empezar a producir más y abaratar costos. En otras palabras, “se asocia convencionalmente con la idea de que las unidades de producción, entre más grandes, mejor; es decir, más eficiente porque la productividad marginal de los insumos es mayor a la de estos mismos insumos empleados en las unidades más pequeñas” (Sánchez, 2011, p.86).

La generación de economías de escala conlleva a la vez otros beneficios como la disminución de costos, mejora de la productividad, y mayor eficaz y eficiencia (Acevedo & Camacho, 2009). Asimismo, al disminuir los costos se pueden obtener mayores excedentes y abaratar costos, lo cual ayuda a tener mayor acceso a los mercados formales, a los cuales no se podrían acceder de manera individual (Amézaga et al., 2013). Por último, otro beneficio que contribuye al lado operativo es el

acceso a tecnologías modernas y avanzadas, haciendo más eficiente la producción y aplicando nuevas herramientas (MINAGRI, 2014).

#### ***2.4.2. Comercial***

Respecto al área funcional comercial, los asociados, al incrementar su número, se encuentran en una mejor disposición y tienen mayor capacidad de poder responder a las demandas del mercado y de las necesidades de este. Así, no solo se preocupan por cubrir la demanda sino también por ofrecer productos diferenciados, marcas y estilos propios, todo esto teniendo en cuenta tanto la demanda como la oferta (Acevedo & Camacho, 2009). A su vez, si la asociación se encuentra más consolidada y con buenos niveles de productividad, puede atender no solo mercados nacionales sino también internacionales (Perea, 2015).

Por otro lado, si bien los productores pueden lograr mejores transformaciones productivas de manera individual, sus ingresos y costos no siempre llegan a mejorar (MINAGRI, 2014). Pese a las mejoras que puedan realizar con sus productos, su poder de negociación de manera individual sigue siendo menor frente al de otros actores. Sin embargo, con la asociatividad se puede lograr el aumento del poder de negociación (Amézaga et al., 2013).

El incremento de la capacidad de negociación se da con los proveedores y con los clientes. El primero, poder de negociación con los proveedores, se refiere a qué tan fuerte es la posición de los vendedores, para lo cual intervienen factores como el número de proveedores: muchos, pocos o un monopolio. El segundo, poder de negociación de los compradores, se refiere a qué tan fuerte es la posición de estos, y aquí es importante identificar si el volumen de compra en conjunto es grande o pequeño. Si el poder de negociación de este último grupo es fuerte, el precio ofertado también deberá ser más competitivo (Rivera & Castillo, 2006).

#### ***2.4.3. Gestión humana***

Para la función de gestión humana, un primer beneficio es la mejora en las capacidades técnicas, productivas y de gestión a través de programas de capacitaciones (Amézaga et al., 2013). Mediante la capacitación, el participante amplía su perspectiva para ver su realidad y así puede mejorar sus capacidades para poder ser un miembro activo en el desarrollo de su organización (Coronel, 2010, p.72). Con esto, los asociados empiezan a mejorar su autoestima y empoderamiento, ya que empiezan a lograr metas que de manera individual no hubieran podido alcanzar. Asimismo, se empieza a desarrollar confianza entre los miembros de la asociación, al igual que la aceptación y presencia de un líder (MINAGRI, 2014; Amézaga et al., 2013)



Con la confianza entre los miembros de la asociación y la confianza en el líder se empieza a fortalecer el liderazgo empresarial, de modo que todos dentro de la organización tengan una participación activa en cualquier acción conjunta que decidan emprender (MINAGRI, 2014). De este modo, con el éxito económico de la organización, “también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura” (Amézaga et al., 2013, p.14).

#### **2.4.4. Finanzas**

En la parte financiera se empieza a tener un mayor acceso al sistema crediticio. “Se abre la posibilidad de optar, por ejemplo, por productos financieros para organizaciones con respaldo solidario” (Amézaga, et al., 2013, p. 5). En cambio, de manera individual es mucho más difícil acceder a un financiamiento, puesto que el riesgo crediticio para un pequeño empresario suele ser más alto, lo que termina repercutiendo en una alta tasa de interés, plazos más cortos y mayor requerimiento de garantías. Así, para el empresario, esto genera trámites burocráticos, inversión en tiempo y gastos, y una mayor posibilidad de que su solicitud sea rechazada (Ravines, 2017).

La asociatividad también permite realizar inversiones conjuntas en bienes entre todos los integrantes de la asociación. Es decir, entre los asociados se compra algún tipo de maquinaria o se invierte en algún proyecto que ayudará en la productividad y mejora de sus productos, lo cual resultaría muy costoso de manera individual. De esta manera, se podrá dar un uso mayor y más eficiente de los bienes o proyectos invertidos. Esto dará como resultado mejores condiciones para poder competir con éxito en los mercados (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal [CENTA] y FAO, 2002). Lo expuesto anteriormente puede verse resumido en la Tabla 6:

**Tabla 6: Beneficios de la asociatividad**

Área de gestión	Beneficios de la asociatividad
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economías de escala</li> <li>- Aumento de la productividad</li> <li>- Mejora de los productos</li> <li>- Acceso a tecnología</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a mercados</li> <li>- Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y clientes</li> </ul>
Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Liderazgo empresarial</li> <li>- Confianza y motivación</li> </ul>

**Tabla 6: Beneficios de la asociatividad (continuación)**

Área de gestión	- Beneficios de la asociatividad
Finanzas	- Financiamientos - Inversiones conjuntas

### **3. Factores de competitividad y su relación con la asociatividad**

En esta sección, luego de analizar los seis enfoques y modelos de competitividad presentados en la primera parte, se destacan los factores más relevantes. Estos factores han sido agrupados en cuatro ejes: capacidad tecnológica y productiva, conocimiento y acceso a mercados, capacidad y calidad de capital humano, y alianzas estratégicas. El énfasis recae en aquellos factores que una empresa tiene mayor capacidad de controlar. Luego se aborda la forma en que la asociatividad incide sobre cada uno de esos factores.

#### **3.1. Capacidad tecnológica y productiva**

Las empresas deben mejorar sus productos de manera constante debido a la competencia existente y la necesidad de mantenerse en el mercado. La innovación es muy importante en los aspectos productivos y tecnológicos; además, “al hablar de tecnología ya no solamente se hace referencia a la maquinaria y equipo, sino también a sus procedimientos o procesos de trabajo, sistemas de información y capacidad de investigación e innovación” (Santillán, 2010, p.37).

Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002) se refieren a las mejoras tecnológicas como una de las opciones que

permiten maximizar la productividad del conjunto de insumos utilizados en el proceso productivo. El aumento de la producción, basado en cambios tecnológicos, no necesariamente implica aumentos en la cantidad de insumos utilizados; por el contrario, estas mejoras tecnológicas tienen como objetivo aumentar la productividad de cada uno de los recursos a partir de nuevas combinaciones que aumenten la eficiencia del proceso. (p.123)

Pomareda (2001) señala a la innovación tecnológica como uno de los factores determinantes para la competitividad de una empresa que repercute sobre su permanencia en el mercado. Ello supone el esfuerzo de desarrollar nuevos productos, disminuir los costos y riesgos, y aminorar los impactos en el medio ambiente de cara a volverse más competitivo. En el caso de las pequeñas empresas agropecuarias, es una de las pocas opciones con las que cuentan para desarrollar productos diferenciados que les permitan posicionarse en el mercado (Pomareda, 2001).

La capacidad de producción tiene también un impacto en la competitividad de una empresa, en especial cuando existe “complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores” (Ibarra, Gonzáles & Demuner, 2017, p.114). Al implementar estos elementos las empresas tienen la capacidad de reaccionar a tiempo ante los cambios constantes de la demanda y otros factores que no son controlables por ellas, aumentando su competitividad. En el caso de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao (Asotbilbao), la innovación en el manejo de sus productos y de sus procesos han permitido que puedan mejorar la calidad de sus productos, a la vez que obtienen mayor producción por hectárea y, como consecuencia, mayores ingresos, puesto que la asociación compra el café de acuerdo a la calidad de taza (Callejas, 2017).

En el estudio realizado por Martínez, Charterina y Araujo (2010), planteado desde la visión de la empresa basada en recursos, se llega a la conclusión de que las empresas con buena capacidad de innovación reflejan resultados positivos en su capacidad de producción al tener productos incrementales, aunque es necesaria una constante inversión en los procesos productivos, comerciales y de formación para hacer sostenible su competitividad en el mercado.

Amézaga (2013), en la línea de lo descrito por los autores de los distintos enfoques y modelos, afirma que al implementar la asociatividad se mejora la oferta, incrementándose el volumen y la calidad en la producción, ya que la planeación se realiza en conjunto haciendo más factible mejorar los procesos e implementar sistemas de calidad. Otro beneficio que permite la asociatividad en cuanto a la capacidad tecnológica y productiva es la “oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de productos según la demanda), cosa difícil de lograr para un pequeño productor por la escala a la que trabaja” (Amézaga, 2013, p.5).

En el caso de la Asociación de Productores de Cacao de Alto Huallaga (APCAH) se puede notar que, al verse beneficiada por las economías de escala de producción, ha podido poseer cinco centros de acopio que les ha permitido tener un abastecimiento continuo, y a la vez poder diversificarse y cubrirse de los riesgos climatológicos que puedan afectar la producción del cacao y, por la tanto, a la oferta de sus productos (Huayhua & Rojas, 2018).

Otro tema en el sector agrario relacionado a la capacidad productiva es que los pequeños productores, como lo plantea Amézaga (2013), tienen un enfoque productivista tradicional; es decir, primero producen y una vez que tienen el producto buscan a quién venderle. Con la asociatividad se

genera un cambio al enfoque de mercado, pues primero se realiza un estudio de la demanda y, de acuerdo al resultado, se inicia la producción para satisfacerla (Amézaga, 2013). Este cambio genera un ahorro para los pequeños productores, ya que evitan quedarse con excedentes de producción sin planificación.

Por otra parte, el incremento de capital y acceso a financiamiento que genera la asociatividad se relaciona con este factor, ya que, si se ve de forma individual a los productores, comprar ciertas maquinarias, construir sistemas de riego, gestionar el almacenaje, entre otros aspectos, resulta demasiado costoso e insostenible; además, el dinero invertido en esas mejoras puede ser irrecuperable debido a su baja e incorrecta utilización y aprovechamiento al ser invertido individualmente (Clarke & Asociados, 2009). En cambio, al realizar inversiones conjuntas entre los asociados, el riesgo es menor, y se da un uso más eficiente de los recursos. Por ejemplo, en APCAH se ha invertido en la modernización de la planta principal, en la implementación de un laboratorio para un mejor control de calidad del cacao y para la realización de investigaciones, y en la compra de nuevos activos fijos (Huayhua & Rojas, 2018). Todas estas inversiones habrían resultado demasiado costosas, y el beneficio no habría sido igual si la inversión se hubiera dado de manera individual

### **3.2. Conocimiento y acceso a mercados**

Rojas y Sepúlveda (1999) hacen énfasis en diferenciar los factores económicos, que incluyen el precio, de los no económicos, que incluyen el producto, promoción y plaza. Estos últimos tienen mayor incidencia en la competitividad de una empresa, haciendo que sus clientes se mantengan fieles a los productos ofrecidos. De todas formas, se debe considerar el precio, pues un cambio significativo en este puede representar una considerable porción del ingreso del consumidor. En esa línea, si el poder adquisitivo de los consumidores es mayor, la elasticidad disminuye y la competitividad de las unidades productivas agrícolas en el mercado aumenta (Chavarría et al., 2002).

Por otro lado, Ibarra et al. (2017) abordan este factor desde la perspectiva de la “comercialización”. Esto implica “el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente” (p.115). Estos autores consideran que es muy relevante considerar estos aspectos porque la interacción, tanto con proveedores como con clientes, es esencial para la producción, distribución y venta eficiente y exitosa (Ibarra et al., 2017).

En la metodología planteada por Ramírez (2013) para evaluar competitividad empresarial en Pymes se sintetizan diversos aspectos sobre el factor “mercados” planteado por Man, Lau y Chan

(2002), Zapata (2004), y por Gálvez y García (2012). Bajo estas perspectivas, las organizaciones con mayor experiencia en el mercado normalmente son más competitivas, ya que han contado con tiempo para desarrollar elementos como calidad, precio y diseño que les permiten adaptarse ante cualquier cambio en el entorno. En las pequeñas empresas resulta preocupante la ausencia de una gestión adecuada y de proactividad al buscar nuevos clientes y mercados. Adicionalmente, las Pymes normalmente no cuentan con planes de mercadeo, no innovan en sus productos y no tienen identidad de marca, entre otros aspectos; asimismo, sus acciones no suelen ser planteadas ni planificadas, y trabajan de manera empírica (Ramírez, 2013).

Finalmente, Martínez et al. (2010), consideran el posicionamiento competitivo como la identificación de un mercado objetivo donde la empresa compite y la definición de la forma en que lo hará a través de sus recursos. Las empresas con capacidades de marketing superiores están caracterizadas por tener buena reputación y realizar acciones constantes de vigilancia del mercado, lo cual les permite conocer mejor al cliente y a su competencia. Esto genera un valor adicional que se traduce en mayor competitividad.

Ibarra et al. (2017) y Ramírez (2013) señalan que los pequeños productores no cuentan con un poder de negociación que les permita posicionarse en el mercado ni obtener buenos precios de sus productos. La FAO (2011) añade que la capacidad de negociación de estos productores se incrementa gracias a la asociatividad, la cual les permite hacer una planificación de la producción, futuros ingresos y beneficios. Si se habla específicamente del poder de negociación frente a proveedores, con la asociatividad se suelen crear comités de compra y que las compras sean centralizadas al por mayor; esto posibilita la obtención de precios más bajos e incluso la entrega de los insumos en el mismo lugar de producción, lo que significa ahorros adicionales en el transporte (Amézaga et al., 2013; FAO, 2011).

Ramírez (2013), refuerza la premisa anterior señalando que la asociatividad permite a los pequeños productores acceder a una mejor oferta de insumos y estrategias que, en conjunto, permiten innovar en los productos continuamente para asegurar la permanencia en el mercado en el cual participa la asociación. Asimismo, la asociatividad abre las puertas a los pequeños productores para la obtención de financiamiento. También posibilita aumentar el nivel de representación y de negociación a nivel crediticio. Con esto es más fácil el “lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta y distribución” (Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz & Maldonado, 2015, p.1175).

### **3.3. Capacidad y calidad de capital humano**

En el modelo de competitividad del IICA se define este factor como gestión gerencial, la cual “mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercado en el ámbito de la empresa privada” (Rojas et al., 2000, p.19). En esa línea, es necesario contar con personal calificado a nivel de la gerencia para desarrollar las estrategias que permitan ganar competitividad a la organización.

Chavarría et al. (2002) afirman también que la disponibilidad y calidad de los recursos humanos es uno de los factores más importantes en la competitividad empresarial, lo cual depende del nivel de las personas capacitadas en la organización y la forma en que obtienen esos recursos. Estos autores hacen énfasis en la forma en que se consiguen este capital humano: por un lado, se puede formar y capacitar dentro de la misma empresa, para lo cual es necesario recurrir a la inversión de recursos propios; otra forma es adquirirlo es por medio de terceros, mediante consultorías o asesorías; y también es posible captar el talento de la competencia, para lo cual la empresa requiere ser suficientemente competitiva como para resultar más atractiva para los trabajadores.

Por su parte, Ibarra et al. (2017) enfatizan tener mayor cuidado en “un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral y mediciones del clima laboral, programas para enfrentar los problemas conexos, sistemas de compensaciones, y cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial” (p.115).

Concretamente, en el caso de la Asociación de pequeños productores de Café en Ocamonte, el resultado de la asociatividad en cuanto al capital humano y capacitaciones fue un total de 264 asociados capacitados. Además, se cuenta con un ingeniero y un asistente administrativo pagado por la asociación, así como certificaciones en FLO (comercio justo) y orgánicas. Todo esto dio como resultado ventas anuales superiores 100 mil dólares (Melo et al., 2017).

De acuerdo con Huayhua y Rojas (2018), para APCAH es importante la inversión que se realice para los asociados y el personal de la asociación. Por un lado, se harán las capacitaciones de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la organización, de forma que contribuyan a un mejor desempeño global. Asimismo, APCAH garantiza que “los pequeños productores trabajen bajo mejores condiciones, que se garanticen sus derechos y que mejoren sus condiciones de vida y de esta forma contribuir con el desarrollo sostenible” (p. 90).

Por último, en el modelo de competitividad planteado desde la visión de la empresa basada en recursos se insiste en las capacidades a nivel directivo, lo cual contribuye a la innovación, el

marketing y la calidad en la organización (Martínez et al., 2010). El factor humano y la eficiencia con la que realiza su trabajo implica una reducción en costos, lo cual se traduce en mayor productividad para hacer frente a la demanda (Santillán, 2010).

En relación con la asociatividad, esta genera espacios que promueven el aprendizaje entre los asociados. Al ser parte de una misma estructura social, los agricultores invierten tiempo en asistir a las reuniones donde construyen vínculos con otros miembros de la asociación, lo que permite que se reconozcan como pares con los mismos problemas a enfrentar y compartan sus conocimientos y experiencias con la finalidad de mejorar en conjunto (Salas, 2017). Para el caso de Asotbilbao, el capital humano, gracias a su capacidad de asociación, a las normas y los valores compartidos, ha permitido que la asociación se pueda fortalecer puesto que, para los integrantes de esta, los intereses del grupo priman sobre los intereses individuales (Callejas, 2017).

Los valores compartidos en Asotbilbao también han permitido que la confianza se fortalezca, lo cual se ve reflejado en la relación entre los asociados y con los líderes. Esta confianza permitió que los miembros tengan mayor compromiso con el cumplimiento de las labores asignadas, lo cual crea una cultura de trabajo en la que los valores personales y organizacionales interactúan entre sí con la finalidad de transformar su entorno y tener mejores proyecciones. Esto contribuyó a un eficiente liderazgo y facilitó la comprensión de la visión y misión de la asociación (Callejas, 2016).

### **3.4. Alianzas estratégicas**

Para entender este factor Chavarría et al. (2002) examinan el concepto de clúster, el cual:

integra un desarrollo dinámico que fomenta la competitividad. Por una parte, se establece infraestructura que genera círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, atrayendo inversiones extranjeras, recursos humanos de calidad y nuevas tecnologías. Por otro lado, se generan oportunidades para establecer alianzas entre diferentes niveles de aglomerados, ya sea entre el gobierno y el sector privado, entre empresas de diferentes complejos productivos o entre los mismos complejos (Chavarría et al., 2002, p.187).

Pomareda (2001) afirma que los clústeres o conglomerados hacen posibles cambios tecnológicos en los lugares donde se generan, permiten mejorar las cadenas productivas de las empresas y pueden hacer que las organizaciones que lo conforman creen mayor valor para sus clientes. La idea es producir fusiones y alianzas con objetivos estratégicos que permitan aprovechar las economías de escala, reducir costos y acceder a financiamiento para ser competitivos con las grandes empresas que se llevan la mayor cuota del mercado (Chavarría et al., 2002).

Esto suele ocurrir sobre todo en países industrializados. En el caso de países en vías de desarrollo se tiene un enfoque más ligado a la relación entre proveedores y empresas del mismo nivel. Se trata de un medio por el cual se puede fomentar la competitividad de las empresas a fin de alcanzar resultados que no serían posibles si las empresas actuaran de manera independiente (Ramírez, 2013).

Ramírez (2013) añade que “La participación de las empresas en procesos de asociatividad facilita el acceso a insumos estratégicos (como tecnología, servicios especializados de tecnología, compra de insumos, diseño, comercialización, financiamiento, mejora de procesos industriales, entre otros) y mayores opciones de ingresar a los mercados con productos diferentes” (p.120). De esta manera, un buen relacionamiento entre los actores, implementado en forma estratégica, les permite incrementar su competitividad y enfrentar los cambios económicos y del mercado (Santiago et al., 2015).

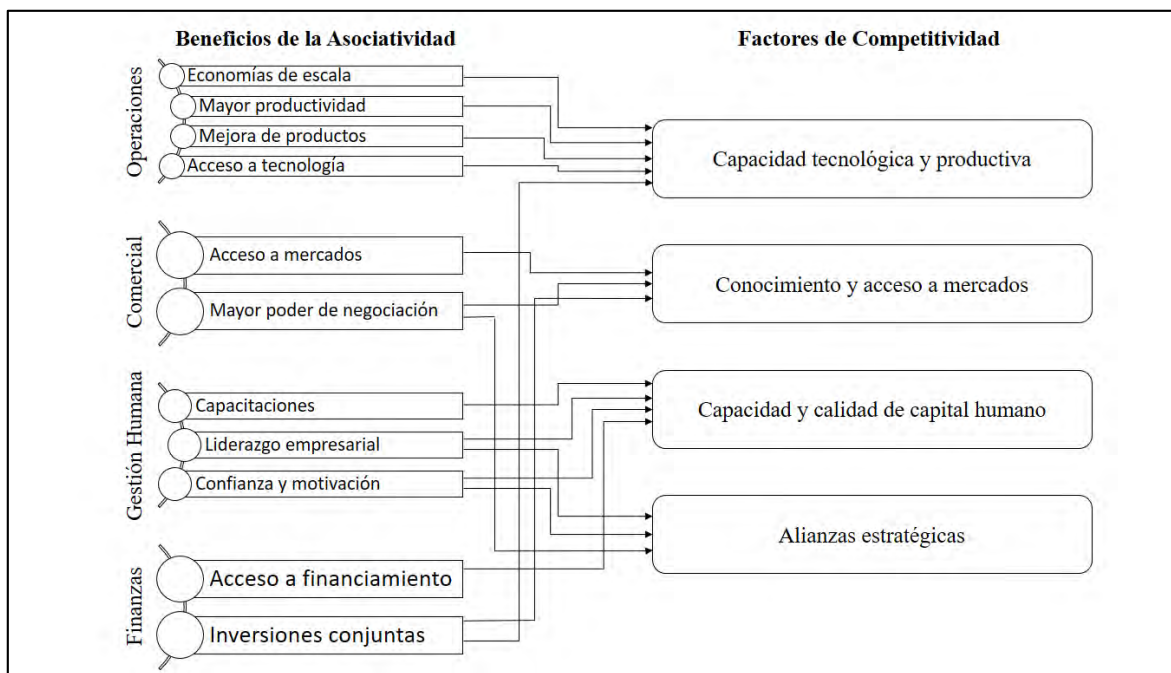
Con relación a la asociatividad, Huayhua y Rojas (2018) señalan que uno de los factores críticos de APCAHA es el liderazgo, puesto que con los estilos de liderazgo que maneja el gerente, incluyendo coaching, democrático y afiliativo, se ha tenido como resultado que los asociados tengan mayor confianza en él, apoyen las decisiones tomadas y también generen consensos rápidos. Todo esto ha contribuido a que el liderazgo del gerente se fortalezca, lo que también le ha permitido poder comunicarse con actores externos e implementar alianzas estratégicas con estos, puesto que cuenta con la confianza y respaldo de los miembros de la asociación. Por ejemplo, para las capacitaciones internas y externas para el personal de campo, APCAHA las da a través de su alianza estratégica con Technoserve en temas de habilidades técnicas y blandas.

Otra alianza estratégica clave que ha podido lograr el líder de la asociación es con la Universidad Nacional Agraria de la Selva [UNAS] y con el Centro de Promoción de Importación [CPI]. En cuanto a UNAS, “la asociación recibe capacitaciones de sus profesores en temas relacionados a la cosecha de cacao como control de plagas, abonamiento, entre otros [...] A cambio de este apoyo de la UNAS, la asociación le presta sus instalaciones para que realicen investigaciones” (Huayhua & Rojas, 2018, p. 78-79). Por otro lado, el CPI apoya a la asociación con pasantías a otros países, con todos los gastos cubiertos, con el propósito de que puedan captar nuevos clientes y puedan mejorar su gestión comercial. “Por ejemplo, los representantes de la asociación han viajado a Francia a través de una pasantía para visitar empresas chocolateras, participar en ferias y hacer contacto con micro-comercializadores de chocolates” (Huayhua & Rojas, 2018, p. 79).



Se puede resumir la relación de la asociatividad con la competitividad en el sector agrario de la siguiente manera en la Figura 4:

**Figura 4: Diagrama de relación entre competitividad y asociatividad**



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se busca contextualizar al lector en el sector agrario peruano; seguidamente, se describen los factores políticos, legales y sociales que influyen sobre la competitividad en el sector agrario y cooperativas peruanas, y se describen a los pequeños productores. Un siguiente punto es caracterizar el contexto económico de las cooperativas de pequeños productores que influyen en la competitividad, prestando particular atención a su constitución y los retos que enfrentan. Finalmente se analizan casos de cooperativas de pequeños productores y sus efectos sobre la competitividad.

### 1. Sector agrario peruano

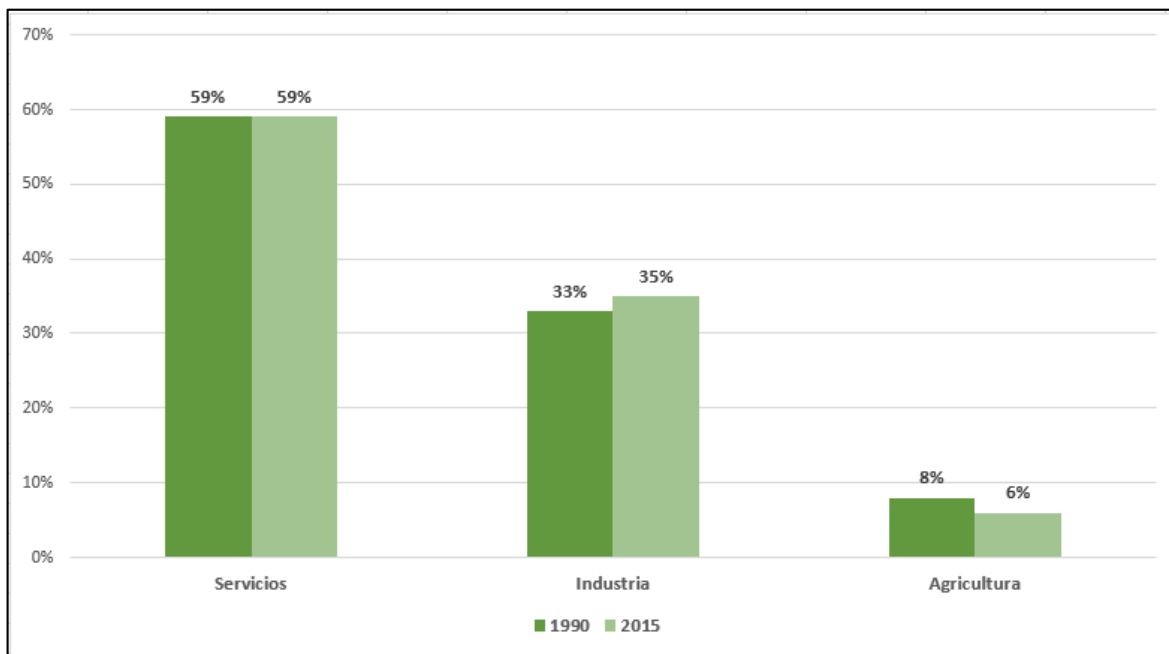
El sector agrícola peruano alguna vez fue la fuente principal de empleo e ingresos para la mayoría de peruanos, pero con el transcurso de los años ha perdido importancia con la expansión y urbanización de la economía nacional; es cierto que ha mantenido su crecimiento, pero si se compara con otros sectores se observa una menor participación en la economía del país (Banco Mundial, 2017).

En ese sentido, el Banco Mundial (2017) afirma que existe una lógica por la transformación estructural por la que pasa el Perú:

Este comportamiento es consistente con la idea del cambio estructural. En las economías en las que los niveles de ingreso son relativamente bajos, la agricultura es típicamente el sector que emplea a la mayor cantidad de personas y usa la fuerza de trabajo de manera relativamente improductiva. Las brechas intersectoriales de productividad tienden a reducirse en el tiempo, en la medida en que la fuerza laboral sale de la agricultura, y los ingresos de la fuerza de trabajo en todos los sectores convergen a través de la intermediación de los mercados de factores. La decreciente participación de la agricultura en la economía es coherente con la reasignación de la mano de obra de un sector agrícola de baja productividad a otros sectores de alta productividad como el manufacturero y el de servicios (p.9).

En la siguiente Figura 5 se puede ver como el PBI en la agricultura ha disminuido dos puntos porcentuales y que los sectores de industria y servicios han aumentado. Esto guarda relación con la transición de mano de obra e inversión de la agricultura vista como un sector de baja productividad hacia los otros dos sectores con mayor productividad.

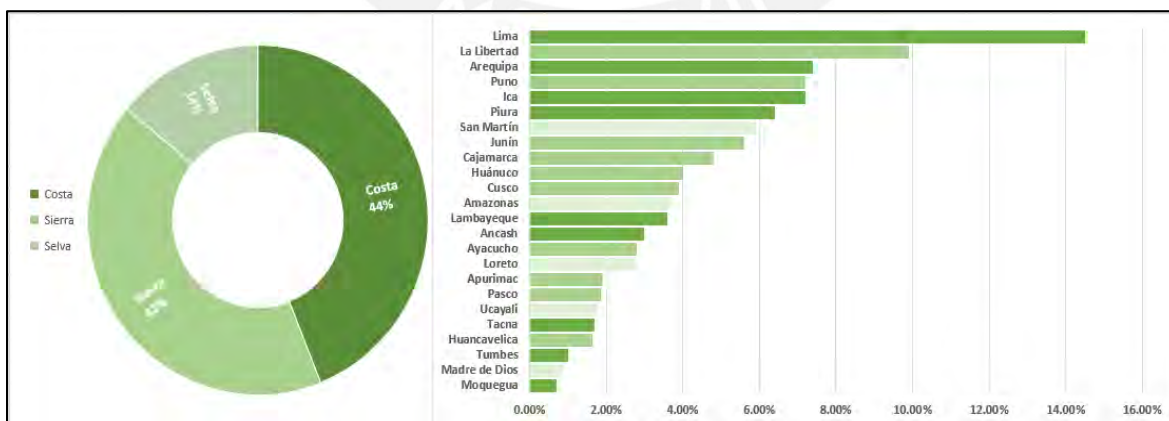
**Figura 5: Descomposición sectorial del PBI – Perú (1990-2015)**



Adaptado de: Banco Mundial (2017).

En cuanto a los niveles de PBI agrícola por regiones y departamentos (Figura 6), se nota una clara variación: “En el 2015, diez departamentos (de un total de 24 en todo el país) aportaron el 71,4% del valor agregado agrícola, cifra que incluía el 34% generado en cuatro departamentos de la costa (8,2% solo en Lima), el 23,3% generado en cuatro de la sierra y 14,2% generado en dos de la selva” (Banco mundial, 2017, p.15).

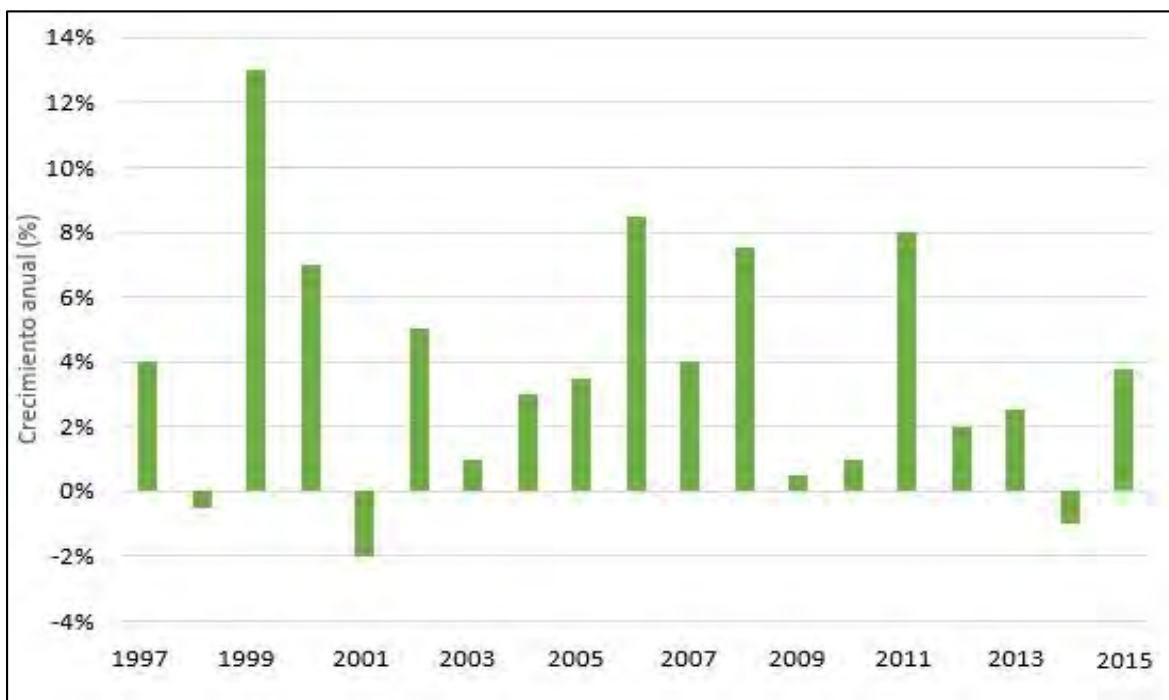
**Figura 6: Distribución del PBI agrícola por región natural y departamento – 2015**



Adaptado de: Banco Mundial (2017).

Por último, la producción agrícola, entre el 2000 y 2015, tuvo un crecimiento en términos reales de 3.3% como tasa promedio anual; si se compara con las tasas de crecimiento de los sectores de manufactura y de servicios de 5.6% y 5.5% respectivamente, se reafirma la disminución del aporte de la agricultura en el PBI nacional (Banco Mundial, 2017).

**Figura 7: Crecimiento promedio anual en el valor agregado agrícola entre 1997 y 2015**



Adaptado de: MINAGRI (2016).

Es claro que el crecimiento del PBI agrícola es bastante irregular y esto se debe a dos razones principalmente. La primera son las condiciones agroclimáticas variables dependiendo de la región, incluso del departamento donde se encuentre, lo que demuestra una vulnerabilidad a los efectos climáticos; la segunda es por la desigual distribución de las actividades agrícolas a lo largo del país, pues la costa y la sierra aportan por encima del 40% cada uno en comparación de la selva que solo lo hace con el 13% (Banco Mundial, 2017).

Esta desigualdad en la distribución de actividades agrícolas se puede apreciar mejor a nivel de departamentos según datos que el Banco Mundial (2017) recolectó, donde, en el 2015, el 52% del valor agregado agrícola fue aportado por solo seis departamentos y más de la mitad de este porcentaje fue aportado por departamentos en la Costa: Lima, La Libertad, Arequipa, Puno, Ica y Piura. En cuanto a la Selva, de sus 5 departamentos, la agricultura se concentra principalmente en Amazonas y San Martín; los otros tres departamentos aportan menos del 2% del total de valor agregado (Banco

Mundial, 2017). Se entiende entonces, que la mayor parte de producción agrícola se da en la Costa, seguido de la Sierra y, de manera muy rezagada, la Selva.

### **1.1. Factores legales, políticos y sociales**

Como se expuso en el capítulo anterior en la sección de competitividad, esta depende no solo de los que puede hacer la organización, sino que también se deben tomar en cuenta ciertos factores que son facilitados por el gobierno y otros actores. Estos factores, según Esser et al. (1994), son los que se encuentran en el nivel meta, donde se cuenta con estructuras que promueven la competitividad; macro, que se encarga de mantener un contexto en donde se ejerza presión sobre el desempeño de las organizaciones; y meso, que promueve que el Estado y los actores sociales desarrollen políticas y estrategias de apoyo, fomenten la formación de estructuras y articulen procesos de aprendizaje a nivel sociedad. Asimismo, Rojas et al. (2000), y Santillán (2010), señalan varios factores externos que influyen también en la competitividad de las empresas, tales como las normas y reglamentos técnicos, las políticas de I + D, las políticas de educación y capacitación, las estructuras de financiamiento, aspectos sociales, entre otros.

A continuación, se exponen algunos de los factores más importantes en el contexto peruano: las normas legales de promoción del sector agrario, las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas, la mejora de capacidades del capital humano, los mecanismos de financiamiento para el desarrollo de inversiones y acumulación de capital, y los aspectos sociales vinculados con calidad de vida de los actores involucrados.

En primer lugar, se encuentra la ley de promoción del sector agrario (Ley N° 27360, 2015), la cual plantea dos tipos de beneficios, tributarios y laborales, tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas que se desenvuelven en el sector agroindustrial. Esta Ley N° 27360 (2015), beneficia a toda la actividad agropecuaria y no solo a los agroexportadores. Los beneficios tributarios son el pago de 15% por concepto del Impuesto a la Renta y la recuperación anticipada del IGV en la etapa pre operativa; en cuanto a los beneficios laborales, se tiene el pago de remuneraciones diarias que incluyen CTS y gratificaciones (julio y diciembre), descanso por vacaciones remuneradas de 15 días, indemnización por despido arbitrario equivalente a quince remuneraciones diarias por cada año de servicio, y aporte mensual al seguro de salud por cuenta del empleador que equivale a 4% de la remuneración mensual (Ley N° 27360, 2015).

En ese sentido, el pago de Impuesto a la Renta por la mitad de lo que es normalmente, permite a los productores y exportados agrícolas tener un margen más grande en sus utilidades, lo que hace

más atractiva la inversión en este sector. Además, al recibir mayores beneficios y oportunidades laborales se trata de combatir el cambio estructural que se mencionó anteriormente; es decir, la rotación de los trabajadores hacia sectores más productivos como el de la industria y servicios.

En segundo lugar, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019) desarrolla el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el cual tiene como objetivo generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas. Esto se debe a que existe “débil institucionalidad del ecosistema para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)” (p.29). Algunas de las medidas aplicadas son la gobernanza conjunta de fondos y programas para la CTI, el establecimiento del Centro de innovación espacio ciencia, incentivos tributarios para I + D, y mecanismos para el desarrollo de la CTI con enfoque regional (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019).

El MINAGRI (2012), en su plan estratégico multianual, plantea la política de promover la validación y adopción de tecnologías agrarias que consta de cinco estrategias específicas. Algunas de las estrategias más relevantes son “ejecutar programas de investigación de carácter estratégico con énfasis en la mejora de la competitividad, la seguridad alimentaria, el aprovechamiento del potencial agroexportador, la recuperación de áreas degradadas y la adaptación al cambio climática; y desarrollar tecnología de punta para la óptima provisión de servicios biotecnológicos agrarios” (MINAGRI, 2012, p.73). Por su parte, el Instituto Nacional de Investigación Agraria se caracteriza por apoyar al pequeño y mediano productor en la generación y transferencia de tecnologías agrarias y que cuenta con una cobertura multirregional (MINAGRI, 2012).

El incremento de producción y competitividad depende del nivel de tecnificación o modernización que adopten los productores. Algunos ejes clave son el tipo de energía que utilizan, pues solo el 1.5% usa energía eléctrica en sus labores, en su mayoría productores ubicados en la costa; el otro eje clave son las prácticas agrícolas con miras a la mejora y aseguramiento de la calidad en la producción (INEI, 2014). Esto último involucra el uso de semillas y/o plántones certificados tal como ocurre con el 12.3% de productores, sobre todo aquellos ubicados en la costa (40.7%); asimismo, involucra el uso de abonos y fertilizantes químicos, tal como sucede con el 15.6% de productores; y, finalmente, la obtención de certificación orgánica de cultivos, tal como ocurre con solo el 1.1% del total de productores a nivel nacional (INEI, 2014). Una mejor adopción de mecanismos modernos e innovadores permite asegurar la calidad, salubridad y buen estado de los productos, pero solo 1.1% de productores se encuentra en ese nivel, lo que reafirma la necesidad de trabajar sobre este factor a nivel país.

En tercer lugar, el Estado Peruano busca fortalecer en general el capital humano, lo que “se relaciona con la obtención de conocimientos y el desarrollo de habilidades; la necesidad de contar con las condiciones para mantener una salud adecuada y un contexto de provisión de servicios públicos básicos de calidad que faciliten el aprendizaje y el desempeño en el mercado de trabajo” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p.21). Algunas medidas para respaldar esto son el aseguramiento de la calidad y articulación de la educación superior y técnico-productiva, la articulación de la educación y empleo a través de plataformas para la orientación vocacional y empleabilidad, y la creación de un modelo de educación secundaria con formación técnica.

Este factor de aprendizaje y capacitación, en lo que respecta específicamente con el sector agrario, se desagrega en ciertas políticas como el desarrollo de la gestión agraria en la pequeña y mediana agricultura, el desarrollo de capacidades en gestión y organización de los pequeños productores, y el fortalecimiento del posicionamiento para la comercialización (MINAGRI, 2012). Algunas estrategias necesarias de cumplir para cada política respectivamente son “a) implementar programas de apoyo en materia de gestión empresarial, asociatividad y agro negocios, orientados al pequeño y mediano productor; b) capacitar a pequeños productores en gestión y organización en centros poblados y comunidades nativas campesinas; y c) capacitar a pobladores rurales en temas de comercialización y mercados” (MINAGRI, 2012, pp. 71-75).

En ese sentido, el INEI (2014) afirma que “en el marco del concepto de capital humano, los conocimientos que adquieren los productores y productoras del sector agropecuario, en el sistema educativo nacional, constituye un activo que dispone el sector, en tanto se vincula con el valor que aporta cada productor, de acuerdo con los conocimientos, capacidades y habilidades adquiridas” (p.107). Ahora bien, del total de productores, el 30.1% apenas alcanza la primaria incompleta; el 21.7% culminó la primaria completa; y solo el 7.2% alcanzó a realizar algún año de educación superior (INEI, 2014). Esto implica que no se cuenta con activos de valor que se desarrollen en el sector agrario. Hace falta una mayor formación de los productores para el fortalecimiento del sector, a pesar de que existen políticas y estrategias que tratan de cerrar las brechas de aprendizaje y conocimiento.

En cuarto lugar, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019) busca impulsar los mecanismos de financiamiento local y externo para favorecer el desarrollo de inversiones y acumulación de capital en las organizaciones, lo que generará un incremento de competitividad y productividad en las empresas que se desarrollan en la economía peruana. Se plantea una medida especial para el agro que es el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor

Agropecuario, el cual “incluye la constitución de un fondo con recursos iniciales de hasta 100 millones de soles” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p.35).

Además, el MINAGRI (2012) dota con instrumentos a los pequeños productores, mayormente organizados, como el programa AGROIDEAS, que otorga financiamiento no reembolsable a planes de negocios; el Fondo Agro Perú, que brinda créditos reembolsables administrados por el Agro Banco; y el Financiamiento para la Innovación, Ciencia y Tecnología, que busca mejorar los niveles de competitividad a través del fortalecimiento de las capacidades de I + D e Innovación financiando proyectos del sector.

De esta manera se busca dotar de recursos e incentivos al pequeño productor, sea de forma individual o asociativa, pues enfrenta dificultades en el sistema financiero. Solo el 9.1% de los productores censados ha gestionado un servicio crediticio, de los cuales el 77.7% lo usa para comprar insumos para su producción, el 7.2% para comercializar sus productos y el 7.1% para comprar herramientas (INEI, 2014). Además, el INEI (2014) indagó las razones por la que no solicitaron un préstamo y encontró que si bien el 35.5% no lo necesitaba, el 28.6% no lo hizo debido a las elevadas tasas de interés y el 17.2% no lo hizo por no contar con una garantía que ofrecer.

Por último, pero igual de importante, se encuentra el factor social, donde se debe tomar en cuenta la calidad de vida de los ciudadanos peruanos. El MINAGRI (2016) tiene un enfoque de inclusión social con el que desarrolla todas sus iniciativas, el cual “permite reducir las desigualdades, la pobreza, las vulnerabilidades y los riesgos sociales de las poblaciones menos desfavorecidas, principalmente ubicadas en el medio rural” (p. 31). A pesar de ello, el nivel de pobreza en el medio rural tiene un nivel de 54.2%; además, se tiene un 57.4% de nivel de pobreza específicamente en el sector agrario, una cifra que es alarmante (INEI, 2014). Esto guarda concordancia con la irregularidad de la producción agrícola expuesta anteriormente y cómo se centraliza en la costa con resultados interesantes, pero en la sierra y selva no se observan cambios sustanciales.

Las familias agrícolas pequeñas, ya sean de subsistencia, intermedias o consolidadas, se encuentran generalmente en la sierra del Perú; y por las condiciones geográficas, climáticas, de acceso a recursos, entre otros, se ven limitadas a producir en determinadas épocas, obteniendo ingresos casi nulos que las imposibilita de contar con una calidad de vida adecuada (MINAGRI, 2012). Cabe resaltar que este factor social engloba a los demás factores mencionados, pues al implementarlos correctamente harán posible la mejora y crecimiento del pequeño productor agrario, lo que a la vez repercute en un mejoramiento en su calidad vida.



## 1.2. Situación de los pequeños agricultores

En el último censo agropecuario, el IV CENAGRO (INEI, 2014), se registró un total de 2,2 millones de unidades agropecuarias, que en conjunto sumaban 38,7 millones de hectáreas, lo que implica un promedio de 17,5 hectáreas de tierra por unidad agropecuaria.

Según la tabla 7 sobre el tamaño de la unidad agropecuaria, las unidades clasificadas en el rango de cinco hectáreas a más muestran una notable disminución en el último censo respecto al año 1994. Sin embargo, destaca “en primer lugar, el incremento de las unidades agropecuarias con extensión menor a las 5 hectáreas en 42,8%, mientras que su superficie aumentó en 9,5%. En segundo lugar, el número de UA de 50 hectáreas a más disminuyó en 9,4%; no obstante, la superficie promedio de éstas aumentó en 14,2%” (INEI, 2014, p.47).

**Tabla 7: Unidades agropecuarias y superficie que ocupan según tamaño (1994-2012)**

Tamaño de la unidad agropecuaria (has.)	1994 a/		2012		Var. % 2012/1994	
	Número de UA	Superficie (has.)	Número de UA	Superficie (has.)	Unidad Agropecuaria	Superficie (has.)
<b>Total</b>	<b>1 745 773</b>	<b>35 381 809</b>	<b>2 213 506</b>	<b>38 742 465</b>	26,8	9,5
	(100,0)	(100,0)	(100,0)	(100,0)		
Menos de 5	1 228 342	2 071 994	1 754 415	2 268 752	42,8	9,5
	(70,4)	(5,9)	(79,3)	(5,9)		
De 5.0 A 9.9	246 183	1 631 771	218 564	1 418 311	-11,2	-13,1
	(14,1)	(4,6)	(9,9)	(3,7)		
De 10 a 19.9	135 684	1 778 582	118 274	1 522 078	-12,8	-14,4
	(7,8)	(5,0)	(5,3)	(3,9)		
De 20 a 49.9	83 916	2 434 809	75 435	2 172 245	-10,1	-10,8
	(4,8)	(6,9)	(3,4)	(5,6)		
De 50 a más	51 648	27 464 653	46 818	31 361 078	-9,4	14,2
	(3,0)	(77,6)	(2,1)	(80,9)		

Adaptado de: INEI (2014).

En el rango de menos de 5 hectáreas se encuentran los pequeños productores, grupo que presenta el mayor incremento (42,8%) en comparación de los demás que, incluso, han disminuido. Una razón de esto puede ser que los agricultores propietarios de las unidades agropecuarias suelen tener como práctica común heredar sus tierras a sus hijos, dividiéndolas sobre esa base, lo cual causa improductividad porque se tiene un terreno mucho más reducido y se incrementan los costos relativos (MINAGRI, 2014).

Del total de pequeños productores, 97% son calificados como agricultura familiar. Estos se caracterizan por el uso predominante de la fuerza de trabajo familiar, el manejo de pequeñas extensiones de tierra, la actividad productiva en el seno familiar y el bajo acceso a la tecnología, asistencia técnica y financiamiento, entre otros aspectos. La agricultura familiar presenta tres categorías:

- Agricultura familiar de subsistencia: Está orientada al autoconsumo, con poca disponibilidad de tierras, agua, tecnología, financiamiento y otros factores para la producción, así como limitados ingresos que no permiten el desarrollo de los miembros de la familia; por ello sus miembros ofrecen su mano de obra en actividades agrarias u otras.
- Agricultura familiar intermedia: Depende mayormente de su propia producción, tanto para el autoconsumo como para la venta, y accede a más recursos que le permite satisfacer los requerimientos básicos de los miembros de la familia, aunque no es suficiente para la producción y desarrollo de la unidad productiva.
- Agricultura familiar consolidada: Tiene suficiente acceso a recursos de tierra, agua, tecnología, financiamiento, equipos, etc. Para la producción con mayor potencial, tiene mejor acceso a mercados y genera recursos adicionales que le permiten ampliar y mejorar la unidad productiva e incrementar el valor de su producción (ley N° 27360, 2015, p.4)

El MINAGRI (2015) afirma que la agricultura familiar consolidada posibilita implementar procesos de asociatividad, ya que se encuentran en condiciones favorables y estables para la producción, lo cual garantiza una cuota y calidad mínima en sus productos. El INEI (2014) añade que el 54% de los productores destina su producción al autoconsumo familiar y el resto a la venta, sobre todo al mercado nacional (98.5% del total).

## **2. Asociatividad agraria y situación de las cooperativas**

En el Perú, como parte de la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar, se plantea fortalecer las formas asociativas, organizativas y el trabajo en redes de los pequeños agricultores (MINAGRI, 2015). De esta manera, se tendrá un fortalecimiento de la asociatividad, el cual “es clave para consolidar procesos de articulación al mercado, así como para el óptimo aprovechamiento que los agricultores y agricultoras hagan de las oportunidades de negocio” (MINAGRI, 2015, p. 95). Este enfoque se debe a que, en el Perú, hay una baja asociatividad entre los agricultores, ya sea para la producción, comercialización u otras actividades (Fondo de oportunidad del Perú, 2011).

Para continuar con la promoción de la asociatividad en los pequeños agricultores, el MINAGRI creó AGROIDEAS en el 2009, mediante el Decreto Legislativo N° 1077. AGROIDEAS tiene como objetivo elevar la competitividad en la producción de los medianos y pequeños productores agrarios. Esto se da a través del fomento de la asociatividad y el incentivo para la adopción de tecnologías ambientales adecuadas a la actividad agraria (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011). “El programa busca desarrollar una nueva visión del negocio agrario, donde los productores conozcan los mercados y sus procesos internos, respeten las normas, cumplan con sus obligaciones y estén dispuestos a pagar por servicios agrarios que les sean útiles” (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011, p.33).

Por otro lado, según el IICA (2017), las formas más relevantes de asociatividad en el Perú para el sector agrario son tres. La primera es la asociación civil, la cual se caracteriza por ser una organización de personas naturales o jurídicas que buscan un fin no lucrativo. Si bien la asociación puede permitir el desarrollo de actividades empresariales, no se suele caracterizar por hacerlo. La segunda forma es la cooperativa, una forma de asociación que reúne a personas de forma voluntaria y que tiene como fines poder satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales. Es una organización de propiedad conjunta y una administración democrática sin fines de lucro (IICA, 2017). La tercera forma de asociatividad es la empresa comunal y muticomunal. La base de esta asociación son las comunidades campesinas, las cuales “se encuentran integradas por familias que habitan un territorio determinado y están relacionadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales que se reflejan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de diversas actividades” (IICA, 2017, p. 119).

De las tres formas de asociatividad mencionadas, el presente estudio se enfocará en las cooperativas. Esto se debe, primero, a que, a diferencia de las asociaciones civiles, las cooperativas tienen como fin realizar una actividad empresarial y pueden ser registradas como pymes, es decir como empresas. Asimismo, en Perú, las cooperativas se rigen bajo la Ley General de Cooperativas, la cual otorga beneficios diferentes a los de la mayoría de las empresas, con el fin de incentivar su formación.

Las cooperativas, según PRODUCE (2016), sirven como un medio para que los productores obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades. El IICA (2017) señala que las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se reúnen de forma voluntaria, pero también son organizaciones sin fines de lucro que procuran la ayuda mutua y el esfuerzo propio de todos sus miembros.

Según la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N° 074-90-TR, 2011), las cooperativas pueden clasificarse según su estructura social y actividad económica. Esta ley reconoce 19 tipos de actividades económicas para las cooperativas, dentro de las cuales se encuentran las cooperativas agrarias.

**Tabla 8: Clasificación de cooperativas en Perú**

Clasificación	Descripción	
Estructura Social	Cooperativas de usuarios	Los socios son los consumidores y su propósito es ser fuente de servicios para sus asociados.
	Cooperativas de trabajadores	Los socios son trabajadores y tienen como objetivo ser fuente de trabajo para sus socio-trabajadores.
Actividad Económica	Las cooperativas del sector agrario pueden ser agrarias, agrarias azucareras, agrarias cafetaleras, agrarias de colonización. Otros tipos de cooperativas pueden ser las de ahorro y crédito, transporte, de consumo, de vivienda, de servicios escolares, industriales, mineras, de producción especial y de servicios especiales.	

Adaptado de: IICA (2017).

### 2.1. Marco legal y constitución de las cooperativas

En el Perú, las cooperativas se rigen por la Ley General de Cooperativas, la cual fue aprobada en 1981. El Texto Único Ordenado de esta Ley fue aprobado por el Decreto Supremo N°074-90-TR en 1991. En el año 2011, se promulga la Ley N° 29683 que precisa alcances de la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N°074-90-TR, 2011). En el Artículo 2 y 3 de dicha Ley se especifican algunos beneficios que pueden percibir las cooperativas, los cuales son: la inafectación al Impuesto General a las Ventas (IGV) como del Impuesto a la Renta por aquellos ingresos y operaciones que realicen los socios de la cooperativa.

El control, supervisión y fiscalización de las cooperativas agrarias fueron transferidos a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, conocida por sus siglas como CONASEV (IICA, 2017). Bajo esta ley “se ha declarado de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social” (PRODUCE, 2016, p. 34).

Asimismo, en 2008, con la promulgación de la Ley N° 29271, se declaró al Ministerio de la Producción como el “ministerio encargado del fomento, constitución, formalización y competitividad de las cooperativas, además, de establecer los objetivos y políticas del sector” (IICA, 2017, p. 126). PRODUCE se encarga también de la promoción de la asociatividad. Cabe resaltar, que, en el caso del

sector agrario, las cooperativas deben ser registradas tanto en PRODUCE como en el MINAGRI (IICA, 2017).

Por otro lado, para la formalización de una cooperativa se deben de cumplir ciertas normas establecidas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], para que puedan obtener el Registro Único del Contribuyente. Deben cumplir, además, con “las normas establecidas en la Ley de Registros Públicos, así como las normas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] para obtener las planillas de trabajadores y del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] para obtener una marca, en el caso que lo requiera” (PRODUCE, 2016, p. 34).

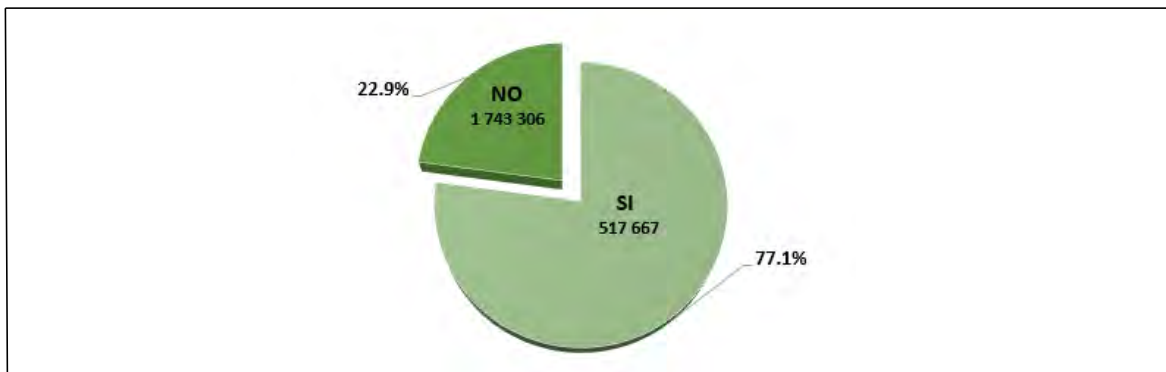
Otras normas esenciales que se deben de considerar para la constitución de una cooperativa están relacionadas con “la administración de esta y su forma organizativa, el régimen económico y patrimonial que se describe en la Ley General de Cooperativas y se complementa en los estatutos de la cooperativa” (PRODUCE, 2016, p. 34).

## 2.2. Características de las cooperativas agrarias

Las cooperativas agrarias están integradas por diversos productores agrarios, quienes se organizan para cumplir metan comunes, tales como la compra de insumos, y comercialización, entre otras labores propias de la actividad (PRODUCE, 2016).

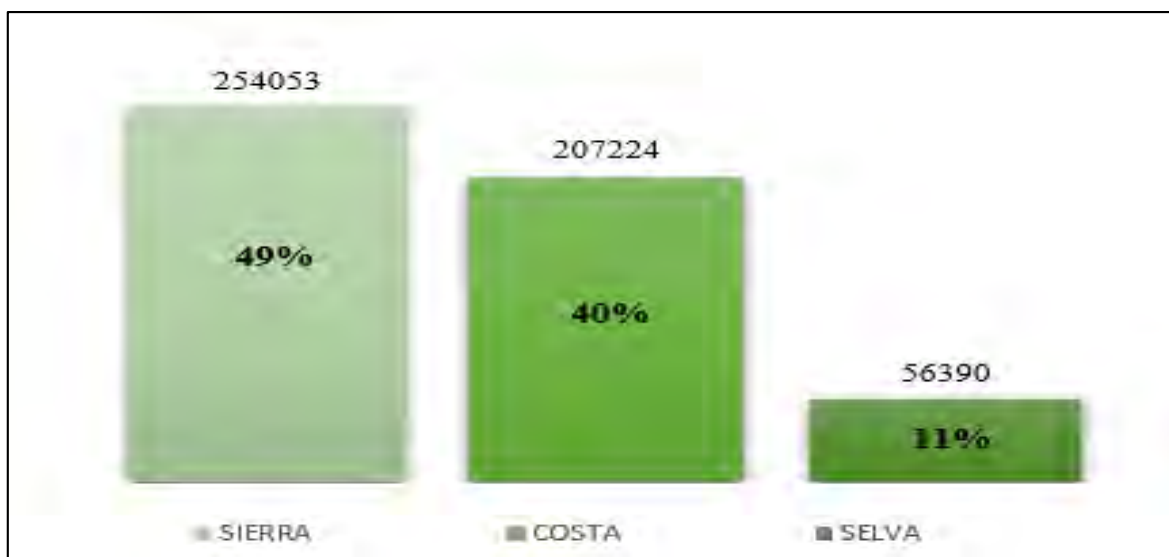
Según el INEI (2014), que, de los 2'260,973 productores agrarios en el Perú, solo el 22.9% pertenecen a alguna asociación, comité o cooperativa (ver Figuras 8 y 9). Asimismo, casi el 50% de estos productores se ubican en la sierra. Estos números son bajos pese a los incentivos para la creación de asociaciones en Perú, en específico de las cooperativas.

**Figura 8: Productores que pertenecen a una organización**



Adaptado de: INEI (2014).

**Figura 9: Productores que pertenecen a una organización según región**



Adaptado de: INEI (2014).

En cuanto a la organización interna de la cooperativa, esta debe tener más de diez socios. En caso de que hubiera excedentes en el desarrollo de su actividad empresarial, estos se deben distribuir. Las cooperativas también pueden ser registradas como Pymes. Con respecto a su régimen tributario, como ya se mencionó, los ingresos provenientes de las operaciones de los socios no están afectos al Impuesto a la Renta (IICA, 2017)

Las cooperativas tienen algunas características específicas vinculadas con su buen funcionamiento. Según PRODUCE (2016), las cooperativas se caracterizan por involucrar un grupo de personas, autoayuda solidaria, empresa cooperativa y promoción de los asociados.

La primera característica se refiere a que una cooperativa puede estar formada por un grupo de personas, naturales o jurídicas, que tengan al menos un interés en común que los una. La autoayuda solidaria es la base para promover el objetivo común de todos los miembros y de cada uno de ellos, pues facilita la búsqueda del interés compartido por medio de una acción conjunta (PRODUCE, 2016)

La empresa cooperativa es el medio para cumplir los propósitos trazados. Se trata de establecer una organización cuya propiedad y administración sea compartida por todos los asociados. La promoción de los asociados tiene como objetivo principal promover los intereses privados de la asociación (PRODUCE, 2016).

También se deben destacar algunos principios cooperativos comunes que ayudan a dar soporte a la visión, misión, objetivos y estrategia de la cooperativa. Los principios fundamentales en los que se apoya la gestión de la cooperativa incluyen:

- Membresía voluntaria abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

De estos principios, la membresía abierta y voluntaria se refiere a que pertenecer a una cooperativa es voluntario y existe disposición a utilizar los servicios, así como a aceptar y cumplir las responsabilidades que conlleva la membresía. Por otro lado, el principio de participación económica implica que los miembros contribuyen de manera equitativa con el capital de la cooperativa, el cual es de propiedad común (PRODUCE, 2016).

### **2.3. Retos que enfrentan las cooperativas**

Durante su formación y desarrollo, las cooperativas enfrentan distintos desafíos ambientales, económicos, financieros, problemas internos, entre otros. Según el MINAGRI (2010), la desconfianza y la diferencia de intereses son grandes barreras para que las cooperativas puedan fortalecerse y alcanzar los objetivos comunes.

Existen otros retos propios del sector agrícola que las cooperativas deben enfrentar. Algunos de estos tienen que ver con:

#### **2.3.1. Comercialización**

Para poder llegar al consumidor final, el sector agrícola se caracteriza por la gran cantidad de intermediarios que intervienen en el proceso de comercialización. Según Cannock y Gonzales (1994), hay siete eslabones: el productor, acopiador, transportista, mayorista, distribuidor, minorista y consumidor. Debido a esto, este sector presenta costos elevados, problemas de escala, elevadas mermas, entre otros.

Otra característica en común en el sector agrario peruano es el escaso valor agregado a la producción, esto debido al bajo nivel de información y capacitación de los productores, quienes

desconocen mejores métodos de manejo para los procesos como la postcosecha y transformación. A su vez, influye también el bajo nivel de demanda, en el mercado nacional, de un producto con mejores estándares de calidad (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

En el caso del productor, otro reto para poder comercializar es la desconexión entre la demanda y la oferta, esto quiere decir la lejanía que tienen algunas zonas del país para que puedan acceder a mercados, ya sea para la compra de insumos o la venta de sus productos. A pesar de poder contar con algún acopiador para poder vender, el nivel de negociación de los productores sigue siendo mínimo (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011). Asimismo, “los procesos de postcosecha y de mercadeo están sumamente desordenados por la falta de una infraestructura vial adecuada y la ausencia de un sistema de mercados mayoristas, lo cual incide en los altos costos de comercialización que afectan a los productores agrarios” (MINAGRI, s.f., p. 2)

### ***2.3.2. Minifundio***

En el Perú, la agricultura está constituida por una economía de parceleros. El 85% de los agricultores tienen parcelas con menos de 10 hectáreas. Esto se agrava porque dichas parcelas están cada vez más fraccionadas en minifundios, lo que representa una gran dispersión de la tierra e ineficiencias productivas, pues eso eleva los costos (MINAGRI, s.f.)

La fragmentación de las tierras representa un gran obstáculo para el desarrollo económico y la rentabilidad en la agricultura. Así, el minifundio es una de las causas de la baja rentabilidad de muchos productores, ya que no pueden aprovechar las economías de escala en reducir costos, acceder a créditos e inversión en nuevas tecnologías, entre otros. Asimismo, esta segmentación de las tierras también influye en la baja comercialización, puesto que ocasiona que los volúmenes producidos sean pocos y se encuentren dispersos en varios productores, lo que también sube los costos de transacción (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011)

### ***2.3.3. Crédito agrario***

Acceder a un crédito en el sector agrario es uno de los principales retos que se enfrenta en este sector, debido a la ausencia de mercados financieros que ayuden a la agricultura y el desarrollo de esta, lo cual genera un círculo vicioso en el que se ven envueltos los pequeños productores. Así, “el elevado riesgo y precariedad del agricultor limita su acceso a mercados financieros y la ausencia de estos mercados no les permite salir de la pobreza” (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011, p. 23).



Para el caso de la cooperativa, si bien el acceso a un crédito se puede dar de manera más rápida, los plazos que se obtiene, por ejemplo, con los bancos comerciales, suelen ser demasiado cortos. Asimismo, los costos de los créditos suelen ser demasiados altos, debido también al riesgo del sector (Ravines, 2017). Estos y otros factores ocasionan que se dificulte la capitalización, por lo que la cooperativa deberá enfrentar también el reto de buscar una agricultura sostenida y sustentable en el tiempo, para poder acceder créditos agrarios y poder cumplir con los plazos establecidos (MINAGRI, s.f.)

#### ***2.3.4. Inadecuado uso de recursos naturales, erosión y salinización***

Perú es uno de los países con mayor biodiversidad a nivel mundial, teniendo el 60-70% de la diversidad biológica. Sin embargo, esta está siendo amenazada por el uso inadecuado de los recursos existentes, habiendo algunas zonas del país con deterioros críticos que involucran problemas de desertificación, deforestación, salinización, pérdidas de tierras agrícolas, toxicidad en la vegetación y agotamiento de las fuentes de agua (MINAGRI, 2014). Todo esto termina perjudicando a la agricultura puesto que para la productividad es fundamental la estructura física química del suelo. Por esto, es esencial mantener y mejorar la fertilidad de los suelos, para así también evitar que pierdan sus nutrientes (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011). Los factores que afectan a la degradación de la tierra pueden ser tanto de origen natural como humano, ya sea por factores relacionados al agua, climatológicos o factores (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

Asimismo, la situación de pobreza de los pequeños productores es explicada por la mala utilización de la base productiva que ocasiona desequilibrios negativos en los procesos de producción y cosecha (MINAGRI, s.f.). El mal uso de los recursos se debe, en su mayoría, a costumbres agrícolas que se tienen en algunas zonas del país, siendo una de estas, y la más común, la quema de bosques como parte de la preparación de la tierra. Otro inadecuado manejo de recursos es el ineficiente uso del agua, lo cual se da de manera casi general en todo el sector agrícola (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011). Como ejemplo, en la costa se utiliza el 80% del agua en riego, del cual el 65% es usado de manera ineficiente (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

Por otro lado, debido al cuidado en los procesos y al riesgo de pérdida del producto por plagas, factores del clima, entre otros, el agricultor tiende a tener un “uso indiscriminado de fertilizantes sintéticos y agroquímicos, afecta la fertilidad natural de la tierra y la estabilidad de los suelos, aumentando la incidencia de plagas, enfermedades y reduciendo la productividad de la tierra” (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011, p. 26).

### ***2.3.5. Bajo nivel de capital humano***

Como ya se mencionó, un reto a enfrentar en las cooperativas es la desconfianza y conflicto de intereses entre los productores, lo cual supone grandes barreras para que la organización pueda desarrollarse. Este problema se complica aún más con el bajo nivel de empoderamiento que tiene la población para poder superarse y, además, con el desconocimiento que tienen de sus derechos y el bajo reconocimiento de estos (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

De acuerdo con el Fondo de Oportunidad del Perú (2011) “sólo el 34% de los agricultores tiene primaria completa, el 14% secundaria completa, y el 4% tiene estudios superiores” (p.22). De este modo, el bajo nivel de educación que tiene la mayoría de los agricultores, sobre todo en zonas rurales, limita que puedan desarrollar capacidades de gestión que les ayuden a mejorar su producción. Asimismo, también limita que puedan tener ideas de innovación en procesos, innovación tecnológica, entre otros (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

### **3. Casos de cooperativas de pequeños productores y sus efectos sobre la competitividad**

A continuación, se presentan tres casos de cooperativas donde se han podido obtener resultados positivos. Estas cooperativas son CAPRO Semillas Puno, CECAGRO Puno y COOPARM Amazonas. Estas tres cooperativas han mostrado que los procesos de asociatividad bien implementados y gestionados sí generan una notable mejora para los pequeños productores del sector, tanto en su calidad de vida, formación, capacidad de negociación, acceso a mejores servicios, calidad en sus productos, entre otros; por ende, en conjunto, mejoraron su competitividad.

#### *a. Cooperativa Agraria de Productores de Semillas Certificadas Puno (CAPRO Semillas Puno)*

Esta cooperativa fue constituida en el año 2014 con el apoyo del Proyecto Semillas Andinas, que fue promovido por el Gobierno Regional de Puno y por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. La cooperativa fue constituida con el fin de promover la producción, acceso y uso de semillas de calidad de quinua. Recientemente, CAPRO Semillas se ha asociado a una organización llamada Cooperativa CECAGRO Ltda, con el fin de tener una mejor articulación en la producción de la quinua orgánica en el mercado internacional (Mamani, 2017).

La conformación de la cooperativa incluye 93 agricultores, de los cuales 48 son mujeres y 45 hombres. Estos asociados han tenido capacitaciones especializadas para la producción certificada

de quinua, bajo el marco de la Ley de Semillas (Mamani, 2017). Los asociados son de distintas provincias de la región de Puno, incluyendo San Román, Lampa y El Collao (Dirección Regional Agraria Puno [AGROPUNO], 2019).

Desde su formación, algunas de las principales actividades realizadas incluyen la participación en la Feria de la Quinoa en Puno y la participación en el Taller de Asociatividad organizada por la FAO en Argentina en el 2015. La cooperativa también fue partícipe del V Congreso de la Quinoa. Esta cooperativa ha podido producir cerca de 120 hectáreas de quinua con certificado. Las semillas son comercializadas en el mercado nacional de Perú, y la producción de quinua es llevada al mercado internacional de Estados Unidos, México y Alemania, gracias a la asociación con CECAGRO (Mamani, 2017)

En pro de diversificar sus productos, en el 2015, se comenzó con el procesamiento de casi una tonelada de quinua en harinas, hojuelas, tortas, galletas, entre otros productos con valor agregado. Todo esto contribuyó a que los ingresos de la cooperativa mejoren considerablemente (Mamani, 2017).

De acuerdo con el informe de la FAO, desarrollado por Mamani (2017), algunos de los logros de la cooperativa son el aumento de los ingresos económicos de los socios en un 50 % en promedio. Así mismo, se implementó un “Sistema Interno de Calidad (SIC) del programa orgánico de 120 hectáreas de quinua, para la producción de una cantidad aproximada de 90 toneladas de quinua orgánica” (Mamani, 2017, p.55).

También hubo un incremento en el volumen de ventas, pasando de vender seis toneladas en el 2013-2014, a diecinueve toneladas en el 2014-2015. Por lo tanto, también se pudo mejorar la rentabilidad de la quinua. La producción de las semillas certificadas dio una rentabilidad de S/. 20 por kilo, y la producción de la quinua de S/. 3.50 el kilo en quinua convencional a S/. 8 a quinua orgánica. También se dio un incremento en la producción de hasta 20% con el uso de las semillas de calidad, lo cual permitió generar más fuentes de trabajo sobre todo para los jóvenes (Mamani, 2017).

Algunos de los beneficios alcanzados por la cooperativa son el fortalecimiento de capacidades en temas técnicos, siendo entidades privadas y públicas quienes les ofrecen cursos de capacitación en los temas técnicos que se requieran. Otro beneficio es la facilitación del acceso a los mercados para sus productos, lo que se alcanzó después un arduo trabajo en el posicionamiento de su organización, logrando incluso un sitio web ([www.semillapuno.com](http://www.semillapuno.com)) mediante el cual reciben pedidos internacionales y nacionales para la venta de sus productos. Asimismo, se facilitó el acceso

para los créditos financieros, debido a que las entidades financieras, luego de observar a la organización y su rentabilidad, les otorgaron créditos con tasas de interés bajas e incluso instrumentos financieros como el microleasing (Mamani, 2017).

Finalmente, se puede concluir que la forma de asociación en cooperativa pudo permitir que estos productores pudieran desarrollar actividades que lograran mejorar sus productos e ingresos económicos. El trabajo asociativo y el fortalecimiento de la asociatividad les permitió empezar a ser más competitivos en el mercado, puesto que mejoraron la calidad, estandarizaron sus productos, y aumentaron la producción, teniendo mayores cantidades para poder cubrir las demandas de sus clientes.

*b. Cooperativa Agraria de Granos de Oro de la Región Puno [CECAGRO]*

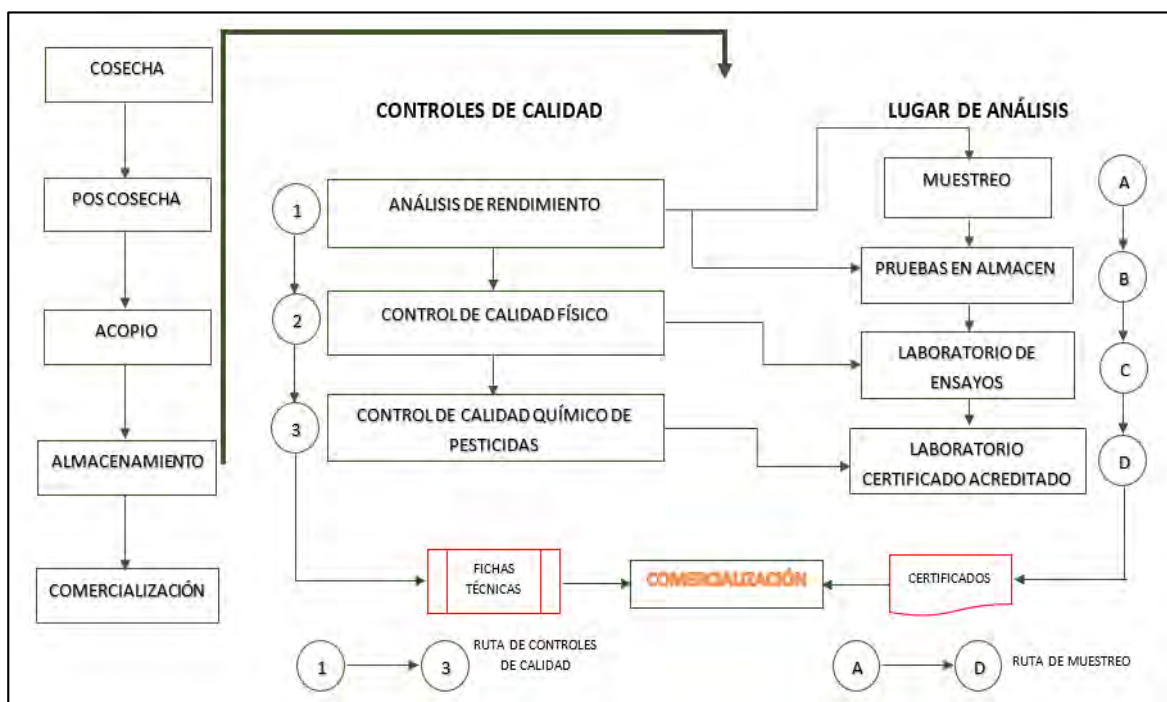
CECAGRO es una cooperativa conformada por más cooperativas, la cual tiene como finalidad promover la asociatividad y posicionamiento estratégico de sus organizaciones, cooperativas y asociados, para este fin promueve un espíritu de colaboración mutua orientando sus actividades a la excelencia de calidad en todos sus procesos productivos (CECAGRO, 2019).

CECAGRO nace con la iniciativa de poder fortalecer a los pequeños productores y poder hacer competir y comercializar sus productos a instituciones y empresas que puedan demandar granos como la quinua, cañihua, entre otros (AGROPUNO,2019). Parte de la cooperativa se encuentra conformada por la Cooperativa Agraria de Productos Orgánicos del Sur-Puno, Cooperativa CAPRO, Cooperativa Agraria Industrial y Servicios Generales San Román Ltda. [COPAISEG], Cooperativa Agraria y de Servicios Múltiples de Grano de Oro Caracoto Ltda., y Cooperativa Sur Andino Caminaca [CEPRAO].

Gracias a esta asociación de distintas cooperativas, algunos de los productos que oferta son la quinua blanca orgánica, quinua roja orgánica, quinua negra orgánica, tarwi, canihua orgánica y cañihua (CECAGRO, 2019)

Esta cooperativa ha podido desarrollar sistemas de acopio y sistemas de control de calidad. El sistema de acopio tiene por objetivo garantizar la mejor calidad de la quinua para su comercialización, ya sean orgánica o convencional. En cuanto al sistema de control de calidad, este se encarga del control del proceso de acopio y producción, entre otros, donde se asegura la calidad tanto de los procesos como del producto, lo cual les permite tener una adecuada condición de negociación (CECAGRO, 2019).

**Figura 10: Control de calidad en CECAGRO**



Adaptado de: CECAGRO (2019)

Esta cooperativa ha podido vender el kilo de quinua a S/.4.50, mientras que los productores no organizados la venden a S/. 3 e incluso montos menores (Asociación de Gremios productores Agrarios del Perú [AGAP], 2017). Con la formación de esta cooperativa, se ha logrado que los productores puedan mejorar sus ingresos y mejorar los procesos de producción y el producto que ofertan, puesto que se cuenta con sistemas de calidad (AGAP, 2017). Asimismo, se ha logrado la competitividad de sus productos en el mercado nacional. Por último, la cooperativa se viene preparando para poder participar en futuras licitaciones estatales con el fin de ampliar su demanda en el mercado. (AGROPUNO, 2019).

*c. Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza [COOPARM]*

Por último, COOPARM se fundó en 1990 gracias al párroco de la provincia, el padre Antonio Rodríguez Arana. Él se encontraba preocupado principalmente porque los pequeños agricultores de café recibían precios muy bajos por parte de los comerciantes. Decidido a cambiar esa realidad, el padre reunió a un grupo de productores y fundó esta cooperativa.

Hasta el día de hoy cuenta con más de 500 socios y socias que se ubican a lo largo de toda la provincia; además, esta institución es reconocida por haber tenido mayor repercusión en el desarrollo económico y social de la provincia (COOPARM, 2019). Tiene como visión ser la cooperativa elegida

por la calidad de sus productos y servicios y ser reconocida por su buena relación con el socio y su contribución como principal agente de desarrollo en la provincia Rodríguez Mendoza. Su misión es comercializar café de calidad en armonía con la naturaleza, satisfaciendo las necesidades de sus socios y cumpliendo con lo exigido por el cliente (COOPARM, 2019).

En ese sentido, COOPARM (2019) basa sus operaciones en dos ejes de desarrollo: a) el fortalecimiento social, que busca consolidar la cohesión social e impulsar la formación de los socios que les permita involucrarse y comprometerse en el marco de los principios del cooperativismo; y b) la capacitación técnica, que busca brindar asistencia técnica a todos los socios mediante la ejecución de buenas prácticas agronómicas como la renovación permanente de cafetales para lograr una producción estándar y sostenible en el tiempo.

La clave de los buenos resultados de esta cooperativa es que cuenta con una estructura organizacional sólida y con capital humano comprometido a la causa. El consejo administrativo, y los comités de vigilancia, de educación, femenino y electoral se encuentran conformados por los mismos socios que destacan por su compromiso y dedicación en el trabajo y aprendizaje (COOPARM, 2019).

Algunas actividades y resultados que se generaron hasta el 2017 fueron: la gestión de proyectos para implementar secadores escolares, programas de abonamiento, análisis de suelo y plantas de beneficio húmedo para mejorar la calidad; la gestión de recursos para implementar una tienda de abonos y de herramientas que permite que los caficultores ahorren significativamente en el costo de producción; al menos dos capacitaciones por año a las treinta y seis bases sociales contando con la presencia del equipo técnico Coopam; y la capacitación del 80% de los socios gracias a los talleres, pasantías y charlas dadas (COOPARM, 2019).

El café orgánico que produce COOPARM (2019), es cultivado entre los 1,200 y 1,800 m.s.n.m. donde se dan las mejores condiciones de clima (lluvia y temperaturas) para garantizar la calidad. Su producción es 100% orgánica, ya que no utilizan pesticidas o herbicidas que dañen el medio ambiente y su proceso de secado se produce a través de secadores solares. En cuanto a su proceso de selección, el grano de café pasa por un control estricto de calidad por su Laboratorio de Catación; allí lo seleccionan por tamaño gracias a su proceso mecánico eficiente, por densidad, gracias a máquinas gravimétricas que separan los granos livianos y malformados de baja calidad, así como por color, gracias a tecnología que detecta la coloración del café (COOPARM, 2019).

Por último, esta cooperativa ha logrado forjar alianzas estratégicas con clientes internacionales bastante renombrados como Mayorga Organics, una Comercializadora Estadounidense de productos orgánicos. En el testimonio del presidente de esta organización, Martín Mayorga, se destaca que han construido una relación basada en los valores mutuos de respeto y valorización del trabajo de los caficultores, el cumplimiento de normas orgánicas y buenas prácticas agrícolas, y el cuidado de la naturaleza y el medio ambiente (COOPARM, 2019). Como resultado, les ha permitido llevar a sus clientes un producto de calidad.



## CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo de investigación fue analizar la relación entre los factores de la competitividad y los beneficios de la asociatividad en los pequeños productores del sector agrario peruano. Al respecto, este documento ha permitido construir un marco analítico que integra ambos elementos. Esto es una contribución importante para comprender la gestión de la competitividad en estas organizaciones y para desarrollar futuros estudios sistemáticos en el sector.

El primer objetivo teórico se propuso examinar los enfoques y modelos de competitividad, así como los tipos y beneficios de la asociatividad en general, y particularmente en el sector agrario. Para alcanzar este objetivo se examinaron seis modelos de competitividad: el enfoque de competitividad sistémica de Esser, el modelo de competitividad en el sector agrario del IICA, el enfoque del desarrollo humano y competitividad de la agricultura peruana, el modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes, el modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos, y los elementos de la competitividad propuestos por Santillán (2010). Cada uno de estas aproximaciones plantea elementos clave a considerar para el análisis de la competitividad en las cooperativas agrarias.

El segundo objetivo teórico se orientaba a analizar e identificar los principales factores que inciden sobre la competitividad agrícola. La revisión de los diferentes modelos permitió delimitar cuatro factores fundamentales: capacidad tecnológica y productiva, conocimiento y acceso a mercados, capacidad y calidad del capital humano, y alianzas estratégicas.

El tercer objetivo teórico pretendía precisar los beneficios más relevantes de la asociatividad en el sector. La asociatividad permite que estas organizaciones puedan enfrentar varias de las barreras que afectan su desarrollo, incluyendo las barreras económicas, de información, tecnológicas y de capital humano, entre otras, las cuales difícilmente pueden ser superadas en forma individual. La literatura teórica y empírica consultada mostró que los principales beneficios de la asociatividad son las economías de escala, mayor productividad, mejora de productos, acceso a tecnología, acceso a mercados, mayor poder de negociación, capacitaciones, liderazgo empresarial, confianza y motivación, acceso a financiamiento e inversiones conjuntas.

Por su parte, el cuarto objetivo buscaba establecer la relación entre los factores de competitividad y los beneficios de la asociatividad en el sector investigado. En esa línea, se planteó un modelo de análisis que especifica, para cada uno de los cuatro factores identificados, los beneficios resultantes de esquemas asociativos. Respecto de la capacidad tecnológica y productiva, la



asociatividad permite que los pequeños productores puedan incrementar su productividad, mejorar sus productos e incluso lograr economías de escala. En lo concerniente al conocimiento y acceso a mercados, la asociatividad posibilita que los pequeños productores cambien de un enfoque de oferta hacia uno de demanda, y cuenten con mayor poder de negociación frente a sus proveedores y clientes. En cuanto a la capacidad y calidad de capital humano, la asociatividad facilita las actividades de capacitación y contribuye a la mejora de la calidad del trabajo y desempeño de los trabajadores. Finalmente, con relación a las alianzas estratégicas, la asociatividad contribuye con el liderazgo, motivación y confianza, lo cual hace posible entablar relaciones beneficiosas con los *stakeholders*.

Por su parte, el primer objetivo contextual buscaba describir los factores legales, políticos y sociales que inciden sobre la competitividad del sector agrario. El análisis efectuado reveló que se han promulgado diversas normas orientadas a fomentar la competitividad y la formación de cooperativas de pequeños productores agrarios. Entre estas normas se encuentran la ley de promoción agraria, la ley general de cooperativas, los planes estratégicos desarrollados por MINAGRI y PRODUCE, y el Plan Nacional de Competitividad y Productividad.

El siguiente objetivo contextual se orientaba a caracterizar el contexto económico y retos que enfrentan las cooperativas de pequeños productores. La información empírica examinada mostró que el crecimiento relativo del sector no ha sido significativo en los últimos años, evidenciando una baja rentabilidad, dificultades de financiamiento, limitada capacidad de gestión y problemas de desconfianza entre los actores involucrados.

El último objetivo contextual se enfocaba en el análisis de casos de cooperativas de pequeños productores en los que se evidencie el nexo entre competitividad y asociatividad. Los tres casos examinados (CAPRO Semillas Puno, CECAGRO Puno y COOPARM Amazonas) reflejan que procesos asociativos apropiadamente implementados fomentan la competitividad de estas organizaciones.

Finalmente, con base en el marco teórico y contextual desarrollado, se plantea como hipótesis general, a ser validada en futuros estudios sectoriales, que *existe una relación positiva entre los factores de competitividad y los beneficios de asociatividad en las asociaciones cooperativas del sector agrario*.

## REFERENCIAS

- Acevedo, M. L., & Buitrago, M. V. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones de Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle
- Adams L., Campos J. & Yangua G. (2018). *Principales factores que limitan el desarrollo organizacional de una asociación cafetalera. estudio de caso: asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO)*. Lima: PUCP.
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). Asociatividad, capital social y redes sociales. *Revista Mad*, (15), 74-92.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. IICA E20 75. San Salvador: IICA
- Asociación de Gremios productores Agrarios del Perú [AGAP] (2017). *La quinua orgánica, palanca para el desarrollo de los campesinos de los Andes*. Recuperado de <https://agapperu.org/noticias/la-quinua-organica-palanca-desarrollo-los-campesinos-los-andes/>
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. *En: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G. 2194-P-2003-p. 581-590*.
- Aznarán, G. (2003) *La competitividad global agrícola*. Lima: UNMSM, fondo editorial. 2010
- Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana: Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*. Lima.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2001). *Competitividad: el motor del crecimiento*. Informe 2001. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1657098>
- Barrera-Rodríguez, A., Espejel-García, A., Herrera-Cabrera, B. E., & Cuevas-Reyes, V. (2016). ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL DE ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE VAINILLA (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) EN EL TONACAPAN. *Agroproductividad*, 9(1), 79-85. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=113010070&lang=es&site=ehost-live>
- Bautista M. & Bonales J. (2017). Las desigualdades del sector agropecuario: su competitividad, una alternativa para el desarrollo regional. *Revista CIMEXUS. XII, (2) 13-35*.
- Berumen Sergio A. & Palacios S.O. (2009). *Competitividad, Clusters e innovación*. Editorial Trillas. 1ª ed., 1ª reimpresión. México D.F.: Editorial Trillas

- Berumen, Sergio (2006). Una Aproximación a los Indicadores de la Competitividad Local y Factores de la Producción. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a06.pdf>
- Cabrejos, C. (2012). *Situación actual de la asociatividad agraria en la pequeña agricultura en Piura*. Piura: CIPCA.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio, en U. Central (ed.), Documentos de Investigación Administración de Empresas, núm. 4, marzo, pp. 1-56.
- Callejas, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad y desarrollo*, (27), 169 – 194.
- Cannock, G., & Gonzales-Zúñiga, G. (1994). Economía agraria.
- Castellares R. & Regalado F. (2018). Régimen de Promoción del sector agrario. Moneda, N° 175, 30-35. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-175/moneda-175-05.pdf>
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal [CENTA] y Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura [FAO]. (2002). *Asociatividad para mejorar el negocio agrícola*.
- Chavarría H. (2010). Crisis económica mundial y comercio agrícola: ganadores y perdedores en América a finales del 2008. *Comunica*. 2010:12-30. ISSN. DOI
- Chavarría, Rojas & Sepúlveda (2002). Competitividad: Cadenas agroindustriales y territorios rurales. SN. 92-9039-528-1.
- Clarke & Asociados (2009). *Estudio de financiamiento agrícola: instrumentos disponibles, coberturas, innovaciones y desafíos pendientes*. Recuperado de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2009/07/EstudioFinanciamientoAgricola.pdf>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019). *Plan Nacional de Competitividad y productividad 2019-2030*. Aprobado por Decreto Supremo N° 237-2019-EF.
- Contreras, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: RED TERCER MILENIO SC.
- Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza [COOPARM] (2019). *Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza*. Recuperado de <http://cooparm.org/es/>
- Coronel, A. (2010). *Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo*. Paraguay: CDID.
- Cuéllar, Ó., & Bolívar, G. A. (2009). Capital social hoy. *Polis. Revista Latinoamericana*, (22).

- Decreto Supremo N° 074-90-TR (2011). Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-la-ley-26702-ley-general-del-sistema-finan-ley-n-30822-1671756-1>
- Doner, R., & Schneider, B. (2000). Business associations and economic development: Why some associations contribute more than others. *Business and politics*, 2(3), 261-288.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, (69), 103-118.
- Eguren, F., & Pintado, I. (2015). *Contribución de la agricultura familiar al sector agropecuario en el Perú* (No. 630.985 E3.). Recuperado de [http://www.larevistaagraria.info/sites/default/files//revista/LRA173/LRA173\\_AgricultoresFamiliares.pdf](http://www.larevistaagraria.info/sites/default/files//revista/LRA173/LRA173_AgricultoresFamiliares.pdf)
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Flores, M., & Rello, F. (2002). *Capital social rural*. Mexico D.F.: UNAM.
- Fondo de Oportunidad del Perú (2001). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú: informe final*. Lima: Libélula.
- Formento, S., & CETRÀNGOLO, H. (2001). Nueva generación de cooperativas Agrarias en la Reconversión Empresarial. en *Revista de la Facultad de Agronomía de la universidad de Buenos Aires*, 79-88.
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo*, 33. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Galán, J. & Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, (1), pp. 21-36.
- Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia, *Estudios Gerenciales*, (28)122, enero/marzo.
- Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PYME*. Madrid: Mc Graw- Hill/ Interamericana de España S.A
- González, M., Núñez, A., Basantes, R., Basantes, J., & Bonilla, E. (2016). La asociatividad y su incidencia en la economía familiar. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 8, 34-47.
- Huayhua, J. & Rojas, M. (2018). *Identificación de factores críticos de éxito para la sostenibilidad de una asociación de pequeños productores de cacao: Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.20.500.12404.11838&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Ibarra, M., González, L. & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>
- 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
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid: MC GRAW HILL-65.
- Jiménez R. & Armando M. (2011). La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII, (1), enero-junio, 91-114. Caracas: Universidad Central de Venezuela Caracas.
- Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.
- Labarca, N. (2008). *La competitividad en las empresas proveedoras de servicios del sector metalmecánico de la región Zuliana*. *Tendencias*, IX, 128-146.
- Lechner, N. (2000). Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social. *Instituciones y desarrollo*, 7, 7-34.
- Ley 30355 (2015). *Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Ley 27360 (2010). *Ley de promoción del sector agrario*. Lima: Congreso de la República del Perú
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Recuperado de [http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez\\_asociatividad.pdf?sequence=2](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2)
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, (68), 175 – 178.
- Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: el caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.520259&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Maletta, H. (2011). *Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar*. Santiago: RIMISP.

- Mamani, I. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios*. Santiago: FAO.
- Man, T., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Melo Torres, L. I., Melo Torres, M. M., & Fonseca Pinto, D. E. (2017). The Associativity: a local development strategy for Ocamonte (APCO) coffee growers in Santander, Colombia. *Acta Agronómica*, 66(4), 538-543.
- Meléndez L. & Tapia J. (2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: Una propuesta metodológica*. Mexico D.F.: OIT.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2010). *Análisis y estadísticas del desempeño agropecuario, agroindustrial y comercio exterior*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021*. Lima: MINAGRI.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016) Política Nacional Agraria. Biblioteca Nacional del Perú N° 2016 – 0592. 1ª ed. Lima, Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2019). *El sector agropecuario creció 7.5% el 2018. Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/25729-el-sector-agropecuario-crecio-7-5-en-el-2018>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (sin fecha). *Problema tipo de la agricultura peruana*. Lima: MINAGRI. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Cuaderno de Trabajo: Creación y gestión de modelos asociativos*. Lima: MINCETUR
- Ministerio de la producción [PRODUCE] (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú*. Lima: PRODUCE.

- Moyano, E. (2006). El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación de capital social. *Documentos de trabajo. Instituto de Estudios Sociales Avanzados. CSIC.*
- Ocampo, J. (2003). Capital social y agenda del desarrollo. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo*, 25. Santiago: CEPAL.
- Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155-233.
- Perea, A. (2015). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. *Anales Científicos*, 76, (1), 177-185. Recuperado de <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/779>
- Pérez, J. (2007). La multifuncionalidad de las instituciones jurídicas asociativas agrarias en las políticas de desarrollo rural y regional. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, (92), 11-40.
- Pineda, M. & Pineda, L. (2017). El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. *Encuentros*, 15(2), 83-97. <https://doi.org/10.15665/re.v15i2.850>
- Pomareda, C. 2001. *Tecnología, competitividad y desarrollo en la agricultura de Centroamérica. Proyecto*. San José: FONTAGRO. BID.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F.: La Patria.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. (5ª ed.). México: CECOSA.
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community. Social capital and economic growth*. The American Prospect, Spring, 35–42
- Quillahuamán, D., & Carasas, M. (2018). *La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de la cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo-Cusco 2015*. Lima: UCSS.
- Ramírez J. (2013). Una aproximación para la construcción de una metodología para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes. Universidad Central de Colombia. 14, (2), julio-diciembre. 113-133.
- Ramírez, N., Mungaray, A., Ramírez, M., & Taxis, M. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes: una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía mexicana. Nueva época*, 19(2), 213-230.
- Ravines, A. (2017). *Situación del crédito agrícola en el Perú*. Lima: UNALM.
- Reinel, J. & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Revista Estudios Gerenciales*. 81-103.

- Rivera, R. & Castillo, B. (2006). *Propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento del grupo promotor en el proceso de asociatividad de la pequeña empresa salvadoreña* (Tesis Doctoral). El Salvador: Universidad del Salvador.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *Cuaderno Técnico N° 14: Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. Instituto Interamericano de Cooperación Agrario.
- Rojas, Romero & Sepúlveda (2000). *Cuaderno Técnico N° 8: El reto de la competitividad en la agricultura*. Instituto Interamericano de Cooperación Agrario. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0245e/B0245e.pdf>
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios agrarios*, 41, 37-66.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Universidad de Texas*, 85-97.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales, *Papeles de Economía. Española*, 56, 379-396.
- Salas, V. (2017). La asociatividad como motor de la agricultura, *Economía y Sociedad*, 91, 45-51.
- Salazar, H. (2016). *Economía Agraria y Asociatividad Cooperativa en Colombia*. Medellín: Fondo Editorial Luis Amigo.
- Santa Cruz, Lizárraga R. & Rebosio G. (2006). Mesa Especial: Competitividad y Desarrollo Humano en el Sector Agropecuario. *Perú: El problema agropecuario en debate. SEPIA XI*. 1ª ed., enero 2006.
- Santa, G., Hernández, J. & Pabón, H. (2019). La asociatividad como estrategia para mejorar la gestión: un análisis del comercio minorista. *Equidad y Desarrollo*, 1(33), 185-209.
- Santa Maria, R. (2009). *Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal* (Tesis Doctoral) Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Santiago D., Cruz B., Acevedo J., Ruíz A. & Maldonado J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de agronegocios*, 36, (enero-junio), 1167-1177. México: Sociedad Mexicana de administración agropecuaria A.C. Torreón.
- Santillán J. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal. (Tesis de Grado). Mexico D. F.: UNAM.
- Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación [SAGARPA] (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México 2012*.
- Sili, M., & Sanguinetti, J. (2014). El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(82), 155-177.



- Sociedad de Comercio Exterior (2019). *Ley 27360 – Ley de promoción del sector agrario*. [PPT]. Recuperado de: [https://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/9b67c-comex-ley-27360-marzo-2019.pdf](https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/9b67c-comex-ley-27360-marzo-2019.pdf)
- Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Colección *Gerencia al día*. Lima: CENTRUM
- Vásquez, V. (2011) *Agricultura peruana: Competitividad y oportunidad de negocio*. Lima: Promotorma.
- Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos, *Investigacion en Administracion en America Latina*, núm. 296.

