Paulo Eduardo Soriano Torres, José José Bravo Enriquez, Genara Donatila Arévalo Rodríguez, Indira Cristina Ladines Zapata, Miguel Humberto Apon Trelles

COOPERAR PARA CRECER

Asociatividad, confianza y estrategias para superar la fragmentación del agro cajamarquino



Religación Press

Administración

Paulo Eduardo Soriano Torres, José José Bravo Enriquez,
Genara Donatila Arévalo Rodríguez, Indira Cristina Ladines Zapata,
Miguel Humberto Apon Trelles

Cooperar para crecer

Asociatividad, confianza y estrategias para superar la fragmentación del agro cajamarquino

Religación **P**ress
[Ideas desde el Sur Global]

(EN)

Cooperating to grow.

Associativity, trust and strategies to overcome the fragmentation of Cajamarca's agriculture

(PT)

Cooperar para crescer.

Associatividade, confiança e estratégias para superar a fragmentação do agro cajamarquino

Religación **P**ress

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial
Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial
Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Frisa María Antonieta Aliaga Guevara
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa
Víctor Ancajima Miñán

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at
https://press.religacion.com

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

El presente libro tiene el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Cooperar para crecer. Asociatividad, confianza y estrategias para superar la fragmentación del agro cajamarquino

Derechos de autor | Copyright: Paulo Eduardo Soriano Torres, José José Bravo Enriquez, Genara Donatila Arévalo Rodríguez, Indira Cristina Ladines Zapata, Miguel Humberto Apon Trelles

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 334 - Cooperativas

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KNA - Agroindustria y sector primario | KCVD - Economía de la agricultura | JBSC - Comunidades rurales

BISAC: SOC055000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte| Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-11-02

ISBN: 978-9907-845-37-2

[APA 7]

Soriano Torres, P. E., Bravo Enriquez, J. J., Arévalo Rodríguez, G. D., Ladines Zapata, I. C., & Apon Trelles, M. H. (2026). *Cooperar para crecer. Asociatividad, confianza y estrategias para superar la fragmentación del agro cajamarquino*. Religación Press. https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.510

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE AUTHORS

Paulo Eduardo Soriano Torres
Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0002-9027-2178
c30479@utp.edu.pe
paulo_st_18@hotmail.com
Doctorado en Administración de Negocios. Maestro en Administración de Negocios. Docente universitario en la modalidad pregrado y educación virtual. Especialista en operaciones de comercio exterior y negocios internacionales.

José José Bravo Enriquez
Universidad Peruana Cayetano Heredia | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0002-7634-4198
jose.bravo.e@upch.pe
josejosebravoenriquez@gmail.com
Doctorado(c) en Educación. Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Docente universitario de pregrado y posgrado. Especialista en IA aplicada a la educación, Gestión Estratégica e Innovación Educativa.

Genara Donatila Arévalo Rodríguez
Universidad César Vallejo | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0002-8837-0457
garevaloro01@ucvvirtual.edu.pe
genaraarevalo04@gmail.com
Especialista en ciencias, administración empresarial y liderazgo corporativo. Ha guiado y asesorado proyectos universitarios en negocios con logros satisfactorio.

Indira Cristina Ladines Zapata
Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0002-9926-406X
c27710@utp.edu.pe
indiraladines8@gmail.com
Administradora de empresas con más de 10 años de experiencia en la Banca privada y 5 años como docente de nivel superior.

Miguel Humberto Apon Trelles
Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú
Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0003-2821-998X
c30879@utp.edu.pe
mapont@unp.edu.pe
migue280695@gmail.com
Investigador y académico de alto impacto, calificado como Investigador RENACYT (Nivel VII), especializado en la optimización de procesos del sector pesquero, ingeniería ambiental aplicada, administración de negocios internacionales y gestión estratégica de la educación superior. Posee una formación avanzada con doble grado de Magíster en Docencia Universitaria y Magíster en Ingeniería Ambiental y Seguridad Industrial por la Universidad Nacional de Piura, así como también una maestría culminada en Administración de negocios internacionales por esta misma casa de estudio.

Resumen

Esta obra examina los factores que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, una región cuya actividad agrícola y ganadera sostiene a miles de familias pero que enfrenta una profunda fragmentación organizativa. A partir de una investigación cuantitativa basada en encuestas a productores, se identifican las barreras culturales y organizativas que restringen la cooperación, entre ellas la desconfianza mutua, el temor a compartir conocimientos y la percepción negativa del trabajo en equipo. Los hallazgos revelan que la asociatividad se encuentra en un nivel predominantemente medio y bajo, lo que evidencia dificultades considerables en la colaboración entre productores. La obra propone un plan de acción basado en capacitación, fortalecimiento organizativo, incentivos y uso de tecnología, orientado a transformar las condiciones actuales y construir asociaciones más competitivas, sostenibles y resilientes en el agro cajamarquino.

Palabras clave:
asociatividad; sector agropecuario; factores limitantes; Cajamarca; cooperación.

Abstract

This work examines the factors limiting associativity in the agricultural sector of the province of Cajamarca, a region whose farming and livestock activities sustain thousands of families but which faces deep organizational fragmentation. Based on quantitative research using surveys of producers, it identifies the cultural and organizational barriers that restrict cooperation, including mutual distrust, fear of sharing knowledge, and a negative perception of teamwork. The findings reveal that associativity is predominantly at a medium and low level, evidencing considerable difficulties in collaboration among producers. The work proposes an action plan based on training, organizational strengthening, incentives, and the use of technology, aimed at transforming current conditions and building more competitive, sustainable, and resilient associations in the Cajamarca agricultural sector.

Keywords:
associativity; agricultural sector; limiting factors; Cajamarca; cooperation.

Resumo

Esta obra examina os fatores que limitam o associativismo no setor agropecuário da província de Cajamarca, uma região cuja atividade agrícola e pecuária sustenta milhares de famílias, mas que enfrenta uma profunda fragmentação organizacional. A partir de uma pesquisa quantitativa baseada em questionários aplicados a produtores, identificam-se as barreiras culturais e organizacionais que restringem a cooperação, entre elas a desconfiança mútua, o receio de compartilhar conhecimentos e a percepção negativa do trabalho em equipe. Os achados revelam que o associativismo se encontra em um nível predominantemente médio e baixo, evidenciando dificuldades consideráveis na colaboração entre produtores. A obra propõe um plano de ação baseado em capacitação, fortalecimento organizacional, incentivos e uso de tecnologia, orientado a transformar as condições atuais e construir associações mais competitivas, sustentáveis e resilientes no setor agropecuário de Cajamarca.

Palavras-chave:
associativismo; setor agropecuário; fatores limitantes; Cajamarca; cooperação.

COOPERAR PARA CRECER

Asociatividad, confianza y estrategias para superar la fragmentación del agro cajamarquino

CONTENIDO

Revisión por pares 7
Peer Review 7
Sobre los autores 8
About the authors 8
Resumen 10
Abstract 11
Resumo 11

Capítulo 1 16
El problema de la asociatividad en el agro cajamarquino 16
La configuración histórica de un sector fragmentado 17
La persistencia de la fragmentación en el agro cajamarquino 22
Las proposiciones orientadoras de la investigación 25

Capítulo 2 28
Fundamentos conceptuales de la asociatividad y los factores que condicionan su desarrollo 28
Estudios previos y evidencia empírica sobre la asociatividad rural 29
Fundamentos teóricos de la asociatividad y el capital social 34
Beneficios de la Asociatividad 55
Modelos asociativos 58
Desventajas de asociatividad 62
Factores que limitan el desarrollo de la asociatividad 66
Factores culturales 67
Factores organizativos 67

Capítulo 3 73
El camino metodológico de la investigación 73
La fundamentación del enfoque cuantitativo 74
Los sujetos y el contexto de la investigación 76
Los procedimientos de análisis y las consideraciones éticas 78

Capítulo 4 82
El trabajo de campo y la construcción de la evidencia empírica 82
El enfoque cuantitativo y el diseño no experimental 83
Los sujetos y el contexto de la investigación 85
La unidad de estudio y su relevancia para el análisis 85
El universo de estudio y el proceso de selección 86
Técnica de análisis 88

Capítulo 5 91
Estrategias para superar las limitaciones de la asociatividad en el agro cajamarquino 91
La construcción de la evidencia empírica en el territorio 92
Percepción de la asociatividad empresarial en el sector agropecuario 92
Factores culturales condicionantes de la asociatividad en el sector agropecuario 104
Factores organizativos que limitan la asociatividad en el sector agropecuario 108
Propuesta de estrategias para superar las limitaciones de la asociatividad en el sector agropecuario 113
La hoja de ruta para la transformación asociativa 116
La fundamentación de la propuesta y su pertinencia para el contexto cajamarquino 117
Planificación 120
Capacitación y sensibilización 121
Taller de casos de éxito de cooperativismo agropecuario 124
Fortalecimiento organizativo 126
Incentivos y beneficios para la asociación 128
Alianzas estratégicas y redes de cooperación 130
Uso de tecnología y digitalización 133
Evaluación 136
Indicadores de aprendizaje: Nivel de comprensión sobre asociatividad 138
Evaluación de conocimientos 139
Guía de observación 141
Análisis de nuevas asociaciones formalizadas 142
Número de usuarios en plataforma digitales 150
Impacto en la comunicación y gestión comercial 151
Mejoras en el acceso a información de mercado 152

Capítulo 6 154
La asociatividad como construcción social. Una relectura crítica desde la economía política del capital social en el agro cajamarquino 154
Las relaciones de poder y las desigualdades estructurales en el agro cajamarquino 155
Las políticas públicas y la configuración de las condiciones para la acción colectiva 161
Conclusiones parciales. Hacia una comprensión integral de la asociatividad rural 165

Capítulo 7 171
Los hallazgos y su significado para el desarrollo rural 171
La percepción de la asociatividad en el agro cajamarquino 172
La debilidad de los factores culturales como barrera estructural 185
La fragilidad organizativa y la necesidad de un cambio estructural 210

Referencias 223

FIGURAS

Figura 1. Esquema de la propuesta 120
Figura 2. Componentes de la planificación 120
Figura 3. Elementos sobre el fortalecimiento organizativo 126
Figura 4. Incentivos y beneficios para la asociación 128
Figura 5. Elementos que involucran alianzas estratégicas y redes de cooperación 130
Figura 6. Diagrama del funcionamiento de la plataforma digital 131
Figura 7. Elementos del uso de tecnología y digitalización 133
Figura 8. Componentes de la evaluación del nivel de capacitación y sensibilización 136
Figura 9. Componentes de la evaluación del fortalecimiento organizativo 142
Figura 10. Componentes de la evaluación del impacto de incentivos y beneficios 145
Figura 11. Componentes de la evaluación de alianzas estratégicas y redes de cooperación 148
Figura 12. Componentes de la evaluación del uso de tecnología y digitalización 150

Capítulo 1

El problema de la asociatividad en el agro cajamarquino

La configuración histórica de un sector fragmentado

Actualmente, las organizaciones empresariales están experimentando transformaciones profundas en su estructura y funcionamiento como consecuencia de la globalización, la digitalización y las crecientes exigencias de competitividad en los mercados internacionales. En este contexto, la asociatividad emerge como una estrategia fundamental para que las pequeñas y medianas empresas puedan superar las limitaciones derivadas de su escala reducida, acceder a nuevos mercados y mejorar su capacidad de negociación frente a proveedores, clientes y entidades financieras. La evidencia internacional demuestra que las empresas que optan por modelos asociativos logran beneficios significativos en términos de reducción de costos, acceso a tecnología, capacitación continua y posicionamiento estratégico en cadenas de valor cada vez más complejas y exigentes. Sin embargo, la implementación efectiva de estos modelos enfrenta múltiples obstáculos que varían según el contexto territorial, sectorial y cultural en el que se pretenden desarrollar, lo que explica por qué, a pesar de los beneficios documentados, la adopción de la asociatividad sigue siendo limitada en muchas regiones del mundo.

En el panorama internacional, de acuerdo con las estadísticas del Servicio de Impuestos Federales de Rusia, en 2019 existían 5,916 millones de pequeñas y medianas empresas en este país, y se esperaba que este sector contribuyera al PBI con un 32%. Sin embargo, la crisis pandémica del siguiente año evidenció las debilidades de las PYMES, puesto que la mayoría de las empresas no se recuperaron después de la crisis debido al impacto negativo en sus ventas e ingresos, las dificultades para acceder a crédito y la reducción del componente de inversión a niveles mínimos (Pirogova et al., 2021). Esta situación provocó que estas empresas busquen nuevas formas de sobrevivir y adaptarse a las condiciones actuales, por lo que recurrieron a asociaciones empresariales para seguir operando, especialmente en el sector servicios, donde la colaboración permitió compartir infraestructura, reducir costos fijos y mantener la presencia en el mercado.

En América Latina, se han desarrollado diversos proyectos sobre la promoción de la asociatividad de las PYMES que han demostrado resultados significativos en términos de productividad y acceso a mercados. Uno de los casos más resaltantes es el de México con la implementación de la Institución de Fomento al Comercio Exterior, la cual permitió incrementar la productividad, mejorar las cadenas de valor y la continuidad de las empresas en los sectores de cuero y calzado, textil y cerámica decorativa (Pérez, 2020). Esta experiencia evidencia que la intervención es-

tatal articulada con el sector privado puede generar condiciones favorables para que las pequeñas empresas superen las barreras estructurales que limitan su crecimiento y consolidación en mercados cada vez más competitivos y globalizados.

En Colombia, se desarrolló un proyecto que impulsaba a los productores de papa criolla en el municipio de Subachoque. Gracias a la ejecución de este proyecto, aquellos empresarios se asociaron y pudieron acceder a mercados más competitivos; al mismo tiempo, mejoraron la cadena de valor agregado de este sector y lograron una estandarización de información de manera más eficiente (Vargas et al., 2019). No obstante, Serrano-Amado et al. (2021) identificaron que los productores de caducifolios expresaron situaciones de desconocimiento, falta de honestidad, egoísmo y regionalismo entre productores que impedía un adecuado trabajo a través de la asociatividad, lo que demuestra que los factores culturales y actitudinales constituyen barreras tan significativas como las limitaciones económicas o técnicas para el desarrollo de modelos asociativos sostenibles.

En el Perú, la asociatividad empresarial se ha vuelto una estrategia que ha sido promovida por el Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa, con el objetivo de desarrollar la competitividad de las PYMES de confecciones de Gamarra en Lima y de turismo en Cuzco. Con la puesta

en marcha de estas redes empresariales, se facilitaron los trámites legales y se generaron acuerdos de colaboración productiva con empresas grandes, de modo que se promocionen sus productos en mercados más amplios. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la asociatividad entre los productores peruanos sigue siendo limitada, y menos de un tercio forma parte de grupos organizados, lo que les impide beneficiarse de oportunidades como la reducción de costos gracias a las economías de escala, la mejora de la productividad y el acceso a nuevas tecnologías (Valdiglesias, 2023).

En los últimos años, la región Cajamarca ha logrado consolidar un modelo de asociatividad agraria sólido, impulsado en gran medida por iniciativas estatales orientadas al fortalecimiento organizacional del agro. De acuerdo con datos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, 2024), entre los años 2022 y 2024, las cooperativas agropecuarias del país exportaron más de 221 000 toneladas de productos como café, cacao y banano, generando un valor aproximado de 580 millones de dólares. Cajamarca se ubica entre las regiones con mayor dinamismo en este ámbito, junto a Junín, San Martín, Piura y Puno, registrando más de 611 cooperativas activas y un total de 78 588 socios, lo que evidencia el potencial del sector para articularse en torno a modelos asociativos que fortalezcan su posición en los mercados nacionales e internacionales.

Un factor determinante en este proceso ha sido la promulgación de la Ley N.º 31335, denominada Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad Agraria, la cual introdujo beneficios tributarios y amplió el reconocimiento legal a cooperativas ganaderas y forestales. Esta normativa ha favorecido a más de 130 000 socios a nivel nacional, dinamizando especialmente en Cajamarca la formalización de organizaciones rurales y fortaleciendo sus capacidades institucionales (Gobierno del Perú, 2024). Además, a través de programas como "Mejoramiento de Servicios Agrarios" y bajo el enfoque de corredores económicos, se promovió la creación de 12 cooperativas en provincias clave como Cajabamba, San Marcos, Contumazá, Jaén y Cutervo, que han recibido apoyo técnico, dotación de insumos y equipamiento productivo gracias a una inversión que supera los 1.26 millones de soles.

Del mismo modo, las agencias agrarias notoriamente las de San Miguel y San Marcos han desempeñado un rol fundamental en el impulso del trabajo cooperativo, promoviendo al menos ocho planes de negocio en cadenas productivas estratégicas como la leche, el cuy y la quinua, y canalizando una inversión superior a los 4.6 millones de soles. Dichas iniciativas beneficiaron a asociaciones con estructuras pequeñas pero eficientes, compuestas por 22 socios, quienes han experimentado mejoras significativas en su productividad y rentabilidad (Gobierno del Perú, 2020). Finalmente, un estudio reciente de Oviedo (2024)

revela que las cooperativas cafetaleras en Cajamarca, integradas por aproximadamente 1 395 productores, han desempeñado un papel clave en la vinculación efectiva con mercados internacionales, logrando exportar café orgánico de alta calidad y consolidando un modelo de asociatividad que combina sostenibilidad, inclusión y competitividad global.

La persistencia de la fragmentación en el agro cajamarquino

Dicho contexto no es ajeno a lo que sucede en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, el cual según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2024) está conformado por 54,971 productores y 18 asociaciones. En tal sentido, existe evidencia de la escasa solidez de las asociaciones de productores en esta provincia, por lo que se buscará determinar los factores desde la percepción de los productores y contribuirá, en un futuro, al establecimiento de políticas que permitan el mantenimiento y la sostenibilidad de dichas asociaciones. La presente investigación se formula a partir de la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores limitantes de la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024?

La elección del tema de la presente investigación se sostiene bajo el postulado de que la aplicación de la asociativi-

dad en las pequeñas empresas contribuye con el desarrollo económico local, debido a que la adopción de estrategias para fortalecer el posicionamiento de estas empresas en el mercado les permite permanecer en el mismo, adaptarse al entorno empresarial, incrementar el empleo en la localidad y obtener beneficios en favor de la sociedad. No obstante, no siempre se desarrolla de manera armoniosa, dado que existen una serie de factores como la falta de cooperación, la desconfianza y la falta de credibilidad en la honestidad de los productores, los cuales limitan la ejecución de la asociatividad en el sector agropecuario, a pesar de que los productos peruanos tienen acceso a los grandes mercados debido a los beneficios obtenidos en los tratados de libre comercio.

Adicionalmente, la investigación presenta relevancia social, puesto que la asociatividad contribuye a la mejora de la calidad de vida y los resultados obtenidos podrán ser considerados por las autoridades competentes a nivel regional para establecer diferentes políticas y estrategias que resuelvan los factores limitantes de la asociatividad. Desde el punto de vista académico, el estudio aporta a la construcción de conocimiento sobre la variable de estudio en un sector específico y relevante de la provincia de Cajamarca, es decir, el sector agropecuario, contribuyendo a llenar un vacío en la literatura sobre asociatividad en contextos rurales andinos y proporcionando evidencia empírica que puede ser utilizada por investigadores, formu-

ladores de políticas y organizaciones de desarrollo para diseñar intervenciones más efectivas y contextualizadas.

La recolección de datos se optimizó mediante la colaboración con instituciones locales que faciliten el acceso a información actualizada y confiable. Para superar la baja participación de los agricultores, se implementaron estrategias de comunicación que fomenten la confianza y el compromiso de los productores, reconociendo que la desconfianza constituye una de las principales barreras para la participación en estudios sobre asociatividad. Además, se planificaron un cronograma flexible y se dispuso de recursos logísticos que permitan cubrir la dispersión geográfica de los encuestados, considerando que la provincia de Cajamarca presenta una topografía compleja y comunidades dispersas en zonas rurales de difícil acceso. A través del apoyo académico y la búsqueda de convenios con entidades públicas o privadas, se obtendrán los estudios previos necesarios y se garantizará el acceso a financiamiento y recursos adecuados, asegurando así el éxito de la investigación y la validez de los resultados obtenidos.

El objetivo general de la presente investigación consiste en determinar los factores limitantes de la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca para el año 2024. Para alcanzar este propósito, se han formulado los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la percepción de la asociatividad en el sector agropecuario

de la provincia de Cajamarca; identificar los factores culturales que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia; identificar los factores organizativos que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia; y realizar una propuesta para superar las limitaciones a la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, contribuyendo así al fortalecimiento de las organizaciones existentes y al diseño de estrategias que promuevan la cooperación efectiva entre los productores.

Las proposiciones orientadoras de la investigación

Los modelos mentales, la relación de confianza, la falta de compromiso y constancia, y la ausencia de resultados y logros intangibles, son los factores limitantes que inciden en la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024. Esta proposición general se sustenta en la evidencia empírica recogida en investigaciones previas que han identificado que los factores culturales y organizativos constituyen las principales barreras para el desarrollo de modelos asociativos sostenibles en contextos rurales. La desconfianza entre los productores, el temor a compartir conocimientos por miedo a la competencia y la percepción de que el trabajo en equipo constituye un obstáculo para el crecimiento

empresarial individual son elementos que configuran un entorno poco favorable para la cooperación y que requieren ser abordados de manera integral para promover la asociatividad efectiva en el sector.

Capítulo 2

Fundamentos conceptuales de la asociatividad y los factores que condicionan su desarrollo

Estudios previos y evidencia empírica sobre la asociatividad rural

En el contexto internacional, Villamarín y Cevallos (2023), examinaron la conexión entre los grupos productivos locales y el progreso de sus regiones. Los investigadores utilizaron un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y realizaron encuestas dirigidas a los líderes de estos grupos. Los resultados indican que el trabajo conjunto basado en la cooperación y el apoyo mutuo es esencial para mejorar las oportunidades de bienestar dentro del desarrollo regional. Concretamente, en el estudio de caso de la región de Loreto, la colaboración ha aumentado el valor de los productos locales, ha ayudado a obtener certificaciones de calidad, ha mejorado los estándares de producción y ha facilitado el acceso a mercados más competitivos. También ha fomentado la participación activa de mujeres y jóvenes. Los miembros aprecian el crecimiento de sus conocimientos y habilidades, así como la mejora de sus productos. Sin embargo, el éxito de estos grupos puede depender de su capacidad de gestión y de la solidez de sus conexiones con otras organizaciones similares, que pueden apoyar o limitar su potencial de crecimiento y desarrollo.

Rueda et al. (2023), exploraron los principales retos a los que se enfrentan las comunidades rurales cuando inten-

tan establecer organizaciones de economía cooperativa. Mediante un estudio descriptivo en el que participaron 34 comunidades rurales y en el que se utilizó un enfoque de participación-acción, identificaron obstáculos importantes como la falta de financiación, la disminución de los recursos naturales y un apoyo técnico y productivo insuficiente. Estos resultados aportan valiosas ideas para desarrollar estrategias gubernamentales más eficaces que promuevan el crecimiento socioeconómico de las zonas rurales de Colombia. Una limitación de la investigación es la necesidad de ampliar el estudio para incluir más regiones y sectores agrícolas con el fin de garantizar que los resultados se apliquen a un contexto nacional más amplio.

Diaz (2022), investigó la repercusión de las redes y asociatividad en la capacidad de las comunidades agrícolas para colaborar eficazmente. El estudio se centró en identificar los factores socioeconómicos que dificultan la colaboración en la producción agrícola. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, 92 participantes proporcionaron información para el análisis. Los resultados mostraron que factores como la edad, los ingresos, la dependencia de intermediarios, la falta de acceso al crédito, la desconfianza, la escasa cooperación y el escepticismo hacia la honradez de los demás eran los principales obstáculos a la cooperación en la agricultura dentro de la provincia. Para hacer frente a estos problemas, el autor recomendó políticas públicas como programas de crédito

a bajo interés, mejor acceso a los mercados, programas de formación que tengan en cuenta las limitaciones de tiempo de los agricultores, agilización de los procesos administrativos, mayores incentivos fiscales, cadenas de suministro más cortas y promoción de una nueva generación de agricultores cualificados en gestión y tecnología.

Ramirez et al. (2020), analizaron la influencia de la confianza y la asociatividad en la dinámica comercial agropecuaria en la región del altiplano oeste del estado de San Luis Potosí. El estudio utilizó 975 encuestas, en las que los productores compartieron su nivel de confianza hacia otras personas involucradas en sus actividades comerciales. Los investigadores combinaron métodos que les permitieron poner a prueba teorías sociológicas y económicas en un entorno rural. Aunque se observaron algunos aspectos de las redes sociales, los resultados no aportaron pruebas suficientes para confirmar que estas relaciones afecten significativamente a las pautas comerciales de los productores agrícolas. El estudio reveló que la confianza es mayor en el seno de las relaciones familiares, y que los productores tienden a confiar en personas de zonas más distantes. Además, los productores que participaban en cooperativas mostraban una mayor confianza general, mientras que el aumento de los ingresos y el uso de la tecnología no se correlacionaban con una mayor confianza o unas relaciones comerciales más estrechas.

En el contexto nacional, Valdiglesias (2023), examinó cómo la asociatividad puede ayudar a los pequeños agricultores peruanos a acceder, crecer y permanecer en los mercados internacionales. El estudio empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, con la participación de productores agrícolas. Los resultados indican que la industria cafetera peruana se ha establecido con éxito como líder mundial en la exportación de café orgánico, a pesar de retos como las plagas, la dificultad del terreno y la insuficiente ayuda gubernamental. El comercio justo ha desempeñado un papel crucial en este éxito. Sin embargo, la asociatividad entre los productores sigue siendo limitada, y menos de un tercio forma parte de grupos organizados, lo que les impide beneficiarse de oportunidades como la reducción de costes gracias a las economías de escala, la mejora de la productividad y el acceso a nuevas tecnologías. A pesar de los esfuerzos de los sectores público y privado, las políticas diseñadas para fomentar la asociatividad no han tenido un impacto significativo en otros sectores agrícolas. Se necesita una mayor asociatividad para impulsar la competitividad de la agricultura peruana, lo que requerirá estrategias más eficaces y un apoyo constante del gobierno.

Zuloaga (2021), examinó los retos internos y externos a los que se enfrentan las empresas artesanales, centrándose en sus procesos de formación de asociaciones. En cuanto a la metodología, se adoptó un enfoque cuantitati-

vo con un diseño no experimental, con la participación de una mayoría de individuos con bajos ingresos. Estos participantes explotan pequeñas empresas artesanales como fuente alternativa de ingresos para ellos y sus familias, especialmente en el ámbito de la artesanía textil hecha a mano. En cuanto a los rasgos empresariales de los artesanos de la Central de Artesanas, demuestran iniciativa, innovación y creatividad, lo que les permite asumir nuevos retos y proyectos. Sin embargo, un obstáculo importante es el alto nivel de analfabetismo entre las artesanas de Ocongate, que limita su capacidad para acceder a la información y a las oportunidades de formación. La investigación concluyó que existe una fuerte relación entre el espíritu empresarial y la asociatividad, ya que ambos contribuyen a mejorar los resultados de las organizaciones de artesanía textil a través de la innovación, la creatividad, la diversificación, la negociación y la integración en el mercado.

Esquivel (2018), identificó los factores que dificultan la asociatividad de los productores de aguacate con fines de exportación. La investigación siguió un diseño no experimental, transversal y descriptivo, con una muestra de 87 agricultores. Se realizó una encuesta que proporcionó información precisa y fiable. Los resultados revelaron varias limitaciones clave de la asociatividad entre estos agricultores. En particular, el 48,3% de los encuestados tenía un nivel muy bajo de conocimientos sobre la asociativi-

dad, y el 62,1% informó de bajos niveles de confianza entre los productores. Además, el 77,0% mostró un interés mínimo por unirse a una asociación, y la cooperación entre los agricultores fue muy escasa (72,4%). Por otra parte, el 74,7% indicó que no existía ninguna institución que fomentara la colaboración entre productores, y el 67,8% tenía un conocimiento limitado del mercado de exportación. En definitiva, el estudio concluye que existen importantes barreras a la asociatividad entre los productores de aguacate del distrito de Chao.

Fundamentos teóricos de la asociatividad y el capital social

La Teoría del Capital Social, que comprende diferentes componentes, como las redes sociales y la interacción entre individuos, que facilitan el acceso a otros tipos de recursos (Bourdieu, 1986; Putnam, 2000, citado en Ceme et al., 2024). Esta teoría puede aplicarse a las organizaciones y examina los tipos de relaciones que se crean en un grupo de individuos que buscan lograr los resultados deseados (Whiteley, 2015). En este sentido, la eficacia en el logro de los objetivos de las asociaciones agrícolas está relacionada con la fortaleza de las relaciones entre los miembros (Warren, 2001). En el contexto agrícola, el trabajo asociativo puede interpretarse como un sistema organizativo que mejora la competitividad de los pequeños

agricultores. Sin embargo, algunos factores que limitan el trabajo asociativo a largo plazo de estos productores agrícolas son la desconfianza y la necesidad de conocimiento del proceso (Ceme et al., 2024).

En este sentido, la asociatividad en el ámbito agrícola representa una estrategia clave para mejorar la competitividad de los pequeños productores; sin embargo, su consolidación enfrenta múltiples desafíos. Aunque las organizaciones agrarias pueden facilitar el acceso a mercados, recursos y conocimientos, su éxito depende en gran medida de la calidad de las relaciones internas entre sus miembros. En muchos casos, factores como la desconfianza, la escasa comunicación, el desconocimiento de los beneficios colectivos y la falta de formación organizativa limitan la sostenibilidad de estas asociaciones.

Asimismo, la ausencia de una cultura de cooperación y compromiso compartido suele dificultar la toma de decisiones conjuntas y la gestión eficiente de los recursos. Por tanto, el fortalecimiento de la asociatividad requiere no solo apoyo técnico o económico, sino también un proceso de construcción social basado en la confianza, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones.

Además, el trabajo asociativo implica que las personas se unan y alineen sus esfuerzos para alcanzar objetivos

comunes y obtener los beneficios esperados. Las asociaciones agrícolas son grupos de agricultores que trabajan juntos para adquirir bienes de consumo, transformar productos y ofrecer sus productos agrícolas en el mercado, además de brindarles servicios para mejorar la economía, reducir los costos de producción y aumentar los ingresos (Chambo, 2009; Panzoni, 1958, citado en Ceme et al., 2024).

A partir de lo indicado, el trabajo asociativo representa una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo económico y social de los pequeños productores agrícolas. Al unir esfuerzos en torno a objetivos comunes, los agricultores pueden acceder a insumos con mayor facilidad, compartir infraestructura, reducir los costos de producción y mejorar su capacidad de negociación en los mercados. Además, al organizarse colectivamente, es posible transformar sus productos, generar valor agregado y acceder a servicios técnicos o financieros que serían difíciles de alcanzar de manera individual.

Esta colaboración no solo incrementa los ingresos de los productores, sino que también fortalece la sostenibilidad de sus actividades, promueve la innovación y facilita la participación en cadenas productivas más amplias. Por tanto, la asociatividad no solo es una estrategia económica, sino también una vía para construir cohesión social y mejorar las condiciones de vida en el ámbito rural.

De acuerdo a las bases teóricas correspondientes a la asociatividad, Quiroz-Alban et al. (2021), la definen como la incorporación voluntaria de productores o empresas que poseen objetivos comunes y mantienen su autonomía legal y jurídica de sus propias actividades, permitiendo así potenciar la competitividad de las empresas asociadas, con el propósito de incrementar el retorno de sus operaciones, garantizar el bienestar familiar y propiciar el desarrollo económico de la comunidad.

Teniendo presente lo mencionado, es importante resaltar que la asociatividad representa una estrategia de organización empresarial basada en la colaboración voluntaria entre actores económicos que comparten objetivos comunes. Este modelo permite mantener la autonomía de cada participante, mientras se articulan esfuerzos para fortalecer la competitividad, mejorar los retornos económicos y promover el desarrollo colectivo. Es particularmente valiosa en contextos donde los recursos son limitados, ya que facilita el acceso a mercados, financiamiento y conocimientos que, de forma individual, serían inaccesibles. Además, al consolidarse como una práctica socialmente orientada, también contribuye al bienestar general de las comunidades en las que opera.

Un componente integral del éxito empresarial es el establecimiento de relaciones sólidas con los socios, cuya forma y tipo varían según el ámbito de actividad y su alcance.

Considerando que un requisito previo para una asociación empresarial es la comunicación constante, cuyo estilo y calidad determinan principalmente el éxito empresarial, el desarrollo de las habilidades de comunicación empresarial se ha convertido en objeto de investigación continua tanto por parte de científicos como de directivos empresariales (Benita, 2020).

En esta secuencia, un aspecto determinante en el éxito de cualquier forma de asociatividad es la calidad de las relaciones internas entre los participantes. La confianza, la comunicación efectiva y el compromiso mutuo son pilares fundamentales para mantener la cohesión del grupo y alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, el desarrollo de habilidades de comunicación organizacional ha dejado de ser una herramienta auxiliar para convertirse en un factor estratégico que incide directamente en la sostenibilidad de las asociaciones. La forma y el tipo de vínculo entre los socios, así como el flujo constante de información, son esenciales para prevenir conflictos y asegurar una toma de decisiones transparente y consensuada.

Una asociatividad es una relación en la que dos o más personas, organizaciones o países colaboran como socios. Se trata de un acuerdo formal entre las partes para alcanzar un objetivo bien definido. Existen muchas formas o tipos de asociación, una de las cuales es la asociación empresarial. Desde tiempos inmemoriales, empresarios han utili-

zado el principio de la asociación estratégica para dirigir sus negocios; esta tendencia sigue vigente hoy en día. Una asociatividad se manifiesta de diferentes formas, desde la cooperación entre empresarios para invertir en un proyecto hasta el intercambio de conocimientos técnicos e ideas entre empresas. Independientemente de la actividad de cualquier negocio, es importante buscar el acuerdo de asociación adecuado que beneficie a ambas partes (Barlow y Jashapara, 1998, citado en Benita, 2020).

A lo largo del tiempo, la asociatividad ha adoptado diversas formas, desde acuerdos informales hasta estructuras empresariales complejas. Esta flexibilidad ha permitido que se adapte a distintos sectores productivos y escalas de operación. En la actualidad, continúa siendo una práctica clave no solo para ejecutar proyectos conjuntos o realizar inversiones compartidas, sino también para fomentar el intercambio de conocimientos técnicos, experiencias de gestión y modelos de innovación. Por tanto, la asociatividad se consolida como una herramienta estratégica que potencia tanto el desarrollo empresarial como el impacto social en los territorios donde se implementa.

Según, Setiawati y Pairin (2024), menciona que el significado asociativo, según Geoffrey Leech, es un significado que no es constante, ya que depende de la experiencia personal de cada persona. Por lo tanto, el significado asociativo se define como una palabra cuyo significado está

conectado a una situación que existe fuera del lenguaje. Por lo tanto, la asociación se asocia a un cambio de significado causado por las características compartidas de una palabra. En este caso, la comunidad lingüística expresa otros conceptos que se equiparan con la naturaleza, el estado o las características del concepto del que se origina la palabra mediante el significado asociativo.

Para Rodríguez y Sevilla (2020), la asociatividad es el resultado de la cooperación de empresas o personas que poseen voluntad para trabajar en el logro de objetivos comunes que de manera individual no se podrían lograr, conservando su independencia jurídica y gerencial, es decir, se entiende la asociatividad está representada por la cooperación generada por empresas con el propósito de concretar objetivos en común, orientados a evidenciar una mejor gestión, conllevando a un aumento de la productividad y competitividad de los agentes participantes.

Es relevante mencionar que la asociatividad se presenta como una alternativa estratégica para que empresas y organizaciones alcancen objetivos que difícilmente podrían lograr de forma individual. Este modelo de cooperación permite a cada entidad conservar su autonomía jurídica y administrativa, mientras trabaja de manera conjunta con otras en la consecución de metas compartidas. La esencia de esta práctica radica en la voluntad de unir esfuerzos, capacidades y recursos con el fin de fortalecer la gestión

organizacional, aumentar la productividad y generar un entorno competitivo más favorable para todos los actores involucrados.

Pérez (2020) lo explica como la colaboración que se produce entre grupos u organizaciones locales con el objetivo de lograr un crecimiento a largo plazo, que permita a la región mantenerse conectada y competitiva en el mercado global. Esencialmente, es una forma de colaboración entre empresas, en la que cada una mantiene su independencia jurídica y de gestión, pero opta por unir fuerzas con otras en un esfuerzo compartido para alcanzar un objetivo común.

Además, la asociatividad ofrece una vía sostenible para promover el crecimiento económico regional a largo plazo. Al fomentar alianzas entre organizaciones locales, se contribuye a construir redes de colaboración que incrementan la resiliencia frente a las exigencias del mercado global. Esta forma de cooperación no solo mejora el desempeño empresarial, sino que también consolida vínculos territoriales, facilita el intercambio de conocimientos y crea sinergias que potencian el desarrollo colectivo. Así, el esfuerzo compartido se convierte en un catalizador para lograr resultados más sólidos, sostenibles y equitativos.

La asociatividad se refiere a la colaboración o asociación entre individuos o empresas que trabajan por un objetivo compartido, donde cada miembro mantiene su propia in-

dependencia jurídica y de gestión. En términos más sencillos, la asociatividad es una herramienta utilizada por las organizaciones sociales, representada por un grupo que trabaja conjuntamente con distintos niveles de estructura (como funciones y organización) para lograr objetivos tanto económicos como colectivos que difícilmente podrían alcanzarse en solitario (Rosdriguez & Cervilla, 2020).

Es de gran relevancia indicar que la asociatividad constituye una estrategia clave para el fortalecimiento organizacional y económico de pequeñas y medianas empresas, así como de actores sociales que buscan alcanzar objetivos comunes sin renunciar a su autonomía. Esta forma de colaboración permite a las organizaciones superar limitaciones estructurales y operativas que les impedirían desarrollarse de forma individual. A través de la unión voluntaria y coordinada, los integrantes pueden compartir recursos, dividir funciones y establecer metas conjuntas, generando así mayor eficiencia en la gestión y mejores resultados colectivos.

Otros autores explican que, mediante la adopción de estrategias colectivas y voluntarias, la asociatividad permite a las empresas más pequeñas alcanzar un nivel de competitividad comparable al de las empresas más grandes. Normalmente, a través de esfuerzos coordinados, las empresas asociadas mejoran su competitividad e impulsan la producción mediante la formación de asociaciones con

otros agentes del mercado, creando más oportunidades de éxito tanto individual como colectivo.

A partir de lo vislumbrado, en el ámbito productivo, la asociatividad permite a las pequeñas empresas alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas más consolidadas. La implementación de estrategias colectivas posibilita una mejor inserción en los mercados, mayor capacidad para negociar y una producción más eficiente. Cuando los esfuerzos son coordinados, se facilita la formación de redes con otros agentes del entorno, lo que abre oportunidades para desarrollar ventajas competitivas sostenibles tanto a nivel local como global. Además, esta práctica promueve una cultura de colaboración donde el éxito individual está estrechamente ligado al desempeño grupal.

Salazar et al. (2024), describen la asociatividad como la capacidad de las diferentes partes de una cadena de valor para colaborar eficazmente, utilizando un plan coordinado para reducir costes y mejorar el rendimiento de la cadena, impulsando en última instancia la competitividad. Asimismo, Cuadrado et al. (2022) explican que la asociatividad es una forma de cooperación entre pequeñas y medianas empresas (PYME), en la que cada empresa mantiene su independencia jurídica y su poder de decisión, pero opta voluntariamente por trabajar conjuntamente hacia un objetivo compartido.

Por otro lado, la asociatividad también contribuye al fortalecimiento de cadenas de valor, ya que al integrar a diferentes actores bajo un plan común se logra una mayor articulación en los procesos productivos. Esta coordinación permite reducir costos, mejorar el rendimiento colectivo y aumentar la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado. En este contexto, cada empresa u organización mantiene su independencia legal, pero se compromete a trabajar de manera conjunta, lo que demuestra que la asociatividad no solo es una herramienta económica, sino también un mecanismo de gobernanza que fomenta el desarrollo territorial y la sostenibilidad a largo plazo.

En tal sentido, Velez et al. (2019), definen la asociatividad empresarial como un esfuerzo de colaboración entre pymes, en el que cada socio conserva su independencia, pero une voluntariamente sus fuerzas para alcanzar un objetivo común. Este tipo de asociatividad está impulsada por la necesidad de innovación, crecimiento y desarrollo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas en un mercado globalizado, donde mantener la competitividad y el crecimiento sostenible se vuelve más desafiante.

Además, una sociedad mercantil es una relación legal que se establece entre dos o más socios comerciales. Esta relación define cómo gestionan sus negocios. Existen diferentes tipos de sociedades mercantiles. Cada sociedad mercantil debe incluir detalles sobre cómo se gestionan

los posibles problemas legales. El acuerdo comercial debe incluir la proporción de beneficios que les corresponde a los propietarios, quién es responsable de las deudas comerciales y cómo tributa la empresa. Los diferentes tipos de sociedades mercantiles tienen diferentes ventajas y desventajas que deben considerarse (FinancePal by CommunityTax, 2019, citado en Benita, 2020).

En esta secuencia, la sociedad mercantil y la asociatividad representan dos formas distintas pero complementarias de cooperación económica entre actores productivos. Mientras que la sociedad mercantil se basa en un acuerdo legal formal con fines comerciales y obligaciones contractuales definidas, la asociatividad tiene un enfoque más amplio, orientado a la colaboración voluntaria y estratégica entre individuos u organizaciones. Ambas formas de organización permiten unir capacidades, compartir responsabilidades y mejorar la eficiencia en la gestión de recursos. No obstante, la asociatividad agrega un componente relacional más fuerte, al centrarse en la construcción de confianza, solidaridad y objetivos compartidos, lo cual es especialmente relevante en entornos rurales o de economías emergentes.

Nepal et al. (2023), explican que la asociatividad se da cuando dos o más individuos, organizaciones o grupos se unen voluntariamente para trabajar en pos de objetivos compartidos, combinando recursos y creando sinergias

que refuerzan sus fortalezas individuales. Este tipo de asociación se basa en la cooperación, la confianza mutua y las habilidades complementarias, con el objetivo de maximizar los beneficios para todos los involucrados mediante la mejora de su competitividad, eficiencia y capacidad de innovación. La asociatividad es crucial en muchos sectores porque abre nuevas oportunidades, reduce costes mediante economías de escala y mejora el poder de negociación en el mercado.

A partir de lo mencionado, en el contexto empresarial actual, la asociatividad permite generar sinergias que fortalecen las capacidades individuales a través del trabajo conjunto. Esta estrategia promueve la cooperación entre actores con habilidades complementarias, lo que resulta en procesos más eficientes, productos de mayor calidad y una mayor capacidad de innovación. Además, al unirse en torno a objetivos comunes, los participantes logran reducir costos, acceder a mercados más competitivos y aumentar su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, la asociatividad se configura como una herramienta clave no solo para alcanzar beneficios económicos, sino también para fomentar el desarrollo social y organizacional de los grupos involucrados.

Sanchez y Parra (2024), añaden que la asociatividad se considera una herramienta para impulsar la productividad y fomentar la colaboración entre las empresas y las

comunidades en las que operan. Estas asociaciones permiten a las organizaciones aunar esfuerzos, ideas y recursos en torno a objetivos compartidos, haciéndolas más competitivas en el mercado global. En términos más sencillos, se refiere a la alianza de dos o más organizaciones que trabajan juntas para lograr un objetivo común.

Teniendo en cuenta lo indicado por los autores se puede mencionar que la asociatividad representa una estrategia clave para potenciar la productividad y fortalecer la competitividad de las organizaciones en contextos económicos cambiantes. Al permitir la unión de esfuerzos, conocimientos y recursos, las alianzas entre empresas y comunidades se convierten en una vía eficaz para enfrentar desafíos comunes y alcanzar objetivos compartidos. Esta colaboración no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita el acceso a nuevos mercados, promueve la innovación y refuerza la presencia de los actores involucrados en escenarios de mayor exigencia, como el mercado global. El valor de la asociatividad radica en su capacidad para convertir limitaciones individuales en fortalezas colectivas, logrando resultados que serían inalcanzables de forma aislada.

De esta manera, la asociatividad está orientada a la cooperación de grupos que mantienen un objetivo compartido y beneficio común. En consecuencia, las PYMES presentan mayores beneficios para caracterizarse mediante la aso-

ciatividad, debido a los desafíos que presenta su pequeña capacidad productiva. En tal sentido, mediante un conjunto de redes empresariales las organizaciones adquieren un aporte competitivo que trae beneficios para las empresas asociadas (Aponte, 2021).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la asociatividad cobra aún más relevancia, ya que les permite superar las barreras impuestas por su limitada escala productiva. Al integrarse en redes empresariales, estas organizaciones pueden acceder a tecnologías, formación técnica, financiamiento y oportunidades de comercialización que optimizan su desempeño y sostenibilidad. Asimismo, el trabajo conjunto fomenta el intercambio de experiencias y buenas prácticas, lo que contribuye a elevar los estándares de calidad y adaptabilidad. En definitiva, la asociatividad no solo es una herramienta de cooperación, sino un mecanismo estratégico que genera ventajas competitivas y beneficios tangibles para las organizaciones que deciden trabajar unidas hacia un propósito común.

La alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más empresas en el que las alianzas internas y externas son vitales para la organización y sus oportunidades y amenazas específicas (Fleisher y Bensoussan, 2003, citado en Vanags y Drinke, 2021). Por un lado, las alianzas se caracterizan por la confianza y el compromiso mutuos, la disposición a reconocer abiertamente los problemas, compartir datos e

ideas, mejoras y mejores prácticas, y el deseo de mejorar continuamente los productos y servicios (Dobrosotskil & Zankovskii, 2020).

En esta línea, se puede mencionar que las alianzas estratégicas representan una herramienta clave para fortalecer la capacidad de respuesta y adaptación de las organizaciones frente a los cambios del entorno. Estas colaboraciones permiten aprovechar sinergias, optimizar recursos y acceder a nuevas oportunidades de negocio que, de manera individual, serían difíciles de alcanzar. Uno de los pilares fundamentales de este tipo de alianzas es la confianza mutua, que favorece la transparencia, el intercambio de información y la identificación conjunta de problemas.

Además, la disposición de las partes a compartir conocimientos, innovaciones y prácticas exitosas contribuye a una mejora continua de los procesos y servicios. En este contexto, las alianzas no solo generan valor económico, sino que también promueven una cultura de colaboración sostenida y orientada al crecimiento conjunto.

Los enfoques de gestión modernos también difieren mucho del enfoque tradicional de los procesos de gestión: una gestión de una empresa incondicional, pragmática y basada únicamente en el análisis podría poner en peligro la sostenibilidad de sus operaciones (Castañer & Oliveira, 2020). Esto indica el surgimiento de un nuevo enfoque de gestión alternativo. Este nuevo enfoque incluye la parti-

cipación de los empleados de la empresa en los procesos de planificación, estrategia y cambio. Cuando los empleados se comprometen con la estrategia, reconocen que sus esfuerzos son parte integral de la implementación exitosa de la estrategia de la organización. Es la provisión de información sobre los cambios continuos en el entorno externo, así como su impacto en el entorno interno de la empresa; es una oportunidad para evaluar las buenas y malas experiencias (Park et al. 2020).

La necesidad de gestión del cambio debe planificarse y prepararse junto con la introducción de un nuevo modelo basado en la asociación. Para lograr la transición, la tendencia de la empresa al cambio debe ser detectable: competitividad y ventajas en los mercados operativos, así como la calidad del resultado de la implementación (Vanags & Drinke, 2021)

En esta misma línea, Lucero y Torres (2020), enfatizan que la asociatividad permite mejorar la calidad de vida de la población que la realiza, mediante la organización de la comunidad, la reducción de costos, la productividad y una participación de orientación estable en el mercado. De esa manera, las empresas que tienen interés en asociarse poseen probabilidades de ingresar a nuevos mercados o posicionarse en los existentes, alcanzar una demanda diversificada, realizar exportaciones gracias al cambio de estación y alcanzar nuevos conocimientos.

La asociatividad sirve como estrategia de colaboración destinada a generar valor abordando los retos compartidos que surgen debido a la escala limitada (Lucero y Torres, 2020). En este contexto, su papel en el fomento de ventajas competitivas es significativo, ya que funciona como un mecanismo para potenciar el desarrollo local. Al reforzar la competitividad, la asociatividad fomenta iniciativas que contribuyen a la diversificación de las actividades empresariales (Fundeanu & Sandu, 2014).

La formación de asociaciones empresariales permite al tejido económico de una región reforzar su presencia en el mercado, mejorar su poder de negociación y conseguir financiación. Además, ayuda a reducir los costes de adquisición de materiales, coordinar programas de formación en áreas de interés común, optimizar la cadena de valor y, en general, mejorar la capacidad de producción. Sin embargo, para que estos procesos asociativos sean eficaces, deben llevarse a cabo con un fuerte compromiso, una mentalidad cooperativa y confianza mutua entre los empresarios. Priorizar los intereses colectivos junto con el crecimiento empresarial es esencial para lograr una colaboración exitosa (Arguello et al., 2017).

La asociatividad se considera un enfoque eficaz dentro de los procesos de desarrollo local, ya que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas y a atender las crecientes necesidades humanas. En un mundo interco-

nectado, la implementación de estrategias de asociatividad en micro, pequeñas y medianas empresas es esencial para su crecimiento y consolidación (Bada et al., 2017). Específicamente, en el contexto de los destinos turísticos, estos modelos fomentan la colaboración entre las partes interesadas, promoviendo beneficios colectivos para la comunidad (Lucero & Torres, 2020).

Las estructuras empresariales asociativas se definen como organizaciones a través de las cuales un grupo de empresas independientes, generalmente del mismo sector, reúnen sus recursos y coordinan sus esfuerzos para poder hablar con una sola voz sobre asuntos de interés compartido. Las estructuras empresariales asociativas, conocidas habitualmente como asociaciones empresariales, se diferencian de otras formas de colaboración interorganizacional como las alianzas, los grupos empresariales o asociaciones multisectoriales (Selsky y Parker, 2005, citado en Georgescu et al., 2022). Estas tres formas de colaboración interorganizacional cuentan con una estructura formal de membresía compuesta exclusivamente por organizaciones con mecanismos de cumplimiento para garantizar que los miembros cumplan con las normas y reglas acordadas colectivamente (Hollingsworth y Boyer, 1997; Parmigiani y Rivera-Santos, 2011, citado en Georgescu et al., 2022). Las asociaciones empresariales, por otro lado, se diferencian de estos acuerdos intragrupales en un aspecto clave: se centran exclusivamente en la acción colectiva y el interés común (Georgescu et al., 2022).

Además, Georgescu et al. (2022), mencionan que las estructuras empresariales asociativas tienden a utilizar y actualizar la información de sus sitios web como su principal plataforma en línea y a publicar actualizaciones en sus redes sociales. Sin embargo, el potencial de otras plataformas y canales digitales parece permanecer desaprovechado o sin descubrir, lo que limita su potencial y estrategia digitales. Esta falta de habilidades digitales, incluidas las de marketing digital, que pueden ayudar a las asociaciones empresariales a obtener mayor visibilidad en línea y la interacción digital de sus miembros o seguidores, sigue siendo una medida estratégica importante con un mayor potencial Grab et al. (2019), sugieren, en este caso, que los equipos autogestionados podrían ayudar a organizaciones, como las asociaciones, a beneficiarse de las disrupciones del mercado impuestas por la era digital.

En este sentido, la asociatividad en el sector agropecuario no puede comprenderse de manera aislada, sino como resultado de un proceso evolutivo que parte de principios fundamentales de la administración y se desarrolla a través de la organización y el trabajo colectivo. En este sentido, la administración representa el punto de partida, al proporcionar las herramientas para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles con el fin de alcanzar objetivos comunes. Según Masaquiza et al. (2020), la administración no solo se enfoca en la eficiencia técnica, sino también en la capacidad de coordinar esfuerzos humanos dentro de estructuras organizadas.

A partir de la administración surge la organización, entendida como la configuración de relaciones jerárquicas, normativas y funcionales dentro de un grupo que persigue metas comunes. En el contexto rural, la organización permite dividir responsabilidades, establecer mecanismos de toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad operativa de las actividades agrícolas. En muchos casos, las organizaciones agrarias nacen como espacios de cooperación informal y se formalizan progresivamente como asociaciones o cooperativas.

El siguiente peldaño en este proceso es el trabajo en equipo, entendido como la interacción sinérgica entre miembros de una comunidad para el logro de resultados colectivos. La confianza, el liderazgo compartido, la comunicación horizontal y la solidaridad son elementos esenciales del trabajo en equipo, especialmente en contextos rurales donde los vínculos sociales son clave para la toma de decisiones compartidas. Este elemento funciona como el tejido conector que permite transitar de estructuras administrativas u organizativas rígidas hacia modelos colaborativos.

Finalmente, la asociatividad surge como una estrategia que capitaliza los elementos anteriores. Se trata de un modelo organizativo en el que individuos o unidades productivas deciden agruparse para enfrentar de manera conjunta los desafíos del mercado, acceder a financia-

miento, compartir tecnologías, negociar precios y generar economías de escala. Tal como señalan Selsky y Parker (2005), la asociatividad no solo implica una estructura formal, sino una cultura de cooperación sostenida por valores como la reciprocidad, la cohesión social y la responsabilidad mutua.

Este recorrido conceptual es particularmente relevante en regiones como Cajamarca, donde la asociatividad ha tomado forma a partir de experiencias comunitarias de base, promovidas inicialmente por necesidades administrativas y organizativas. A través de este modelo teórico, se busca comprender cómo las condiciones internas de los productores influyen en su disposición o limitación para asociarse, destacando el papel central de la administración eficiente, la organización estructurada y el trabajo en equipo como prerrequisitos para la sostenibilidad de los modelos asociativos.

Beneficios de la Asociatividad

Rodríguez y Cervilla (2020), describen los beneficios que promueven al establecer relaciones asociativas de empresas que pretenden alcanzar objetivos comunes y buscan socios que posean valores similares y habilidades que permitan complementarse. Siendo así que entre los principales beneficios que podrían obtener las empresas

asociadas con relaciones eficientes de acuerdo al propósito de su asociatividad, podrían ser:

Potenciar la capacidad de aprendizaje e innovación: relacionada a la absorción de novedosos esquemas. Incrementar la capacidad de la utilización eficiente de la información. Favorecer el intercambio de experiencias y redes de contacto entre empresas. Contribuir al diseño de nuevos productos y elevar los estándares de calidad. Aumentar la flexibilidad y transmitir conocimientos específicos. Especializarse en capacidades productivas específicas.

Mejorar la capacidad de gestión estratégica: direccionada a fortalecer la capacidad para tomar decisiones bajo contextos turbulentos y reorganizar los recursos internos empresariales. Complementar ciertas funciones individuales con funciones desarrolladas de manera colectiva. Promover alianzas de tipo estratégico.

Lograr economías de escala y poder de negociación: relacionada a potenciar las negociaciones y capacidades administrativas. Desarrollar compras de materia prima en conjunto, así como también, inversiones conjuntas de tecnologías y equipos de costos elevados. Potenciar el poder de negociación con los proveedores, clientes y bancos. Alcanzar contratos estables con grandes empresas bajo la modalidad de subcontratación.

Captura de externalidades: contempla el aprovechamiento de los nuevos mercados. Plantear estrategias que permitan comercializar a largo plazo. Incentivar proyectos de investigación a futuro.

En esta secuencia, la asociatividad ofrece una amplia gama de beneficios para las empresas que deciden trabajar de forma colaborativa, especialmente en entornos productivos donde la innovación y el aprendizaje son fundamentales. A través del trabajo conjunto, las organizaciones pueden absorber nuevos conocimientos, intercambiar experiencias y fortalecer sus redes de contacto. Esta sinergia permite desarrollar nuevas ideas, mejorar procesos y elevar los estándares de calidad, lo que se traduce en una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Además, la asociatividad fomenta la flexibilidad organizacional, facilitando la transferencia de saberes y el desarrollo de competencias especializadas.

Otro beneficio clave de la asociatividad es la mejora en la gestión estratégica, ya que permite a las empresas tomar decisiones más acertadas en contextos de alta incertidumbre. Al combinar funciones internas con el respaldo colectivo, se logra una mayor eficacia en la planificación, distribución de recursos y ejecución de proyectos. Las alianzas estratégicas permiten compartir responsabilidades y capacidades, lo que se convierte en una ventaja competitiva frente a empresas que operan de forma aislada.

Este enfoque colaborativo no solo optimiza la operatividad, sino que también fortalece la resiliencia organizacional ante escenarios complejos.

Finalmente, la asociatividad también favorece el acceso a economías de escala y fortalece el poder de negociación. Al agruparse, las empresas pueden realizar compras conjuntas, invertir en tecnologías compartidas y negociar con proveedores o entidades financieras desde una posición más sólida. Esto les permite reducir costos y acceder a contratos más estables, incluso con grandes empresas bajo esquemas de subcontratación. Asimismo, la captura de externalidades como el acceso a nuevos mercados o la participación en proyectos de investigación se ve facilitada por esta dinámica colaborativa, que potencia el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo.

Modelos asociativos

Murillo et al. (2020), refiere que los modelos asociativos representan una estrategia competitiva dado que se enfocan en alcanzar nuevos mercados y favorecer el desarrollo económico de la localidad donde se realiza. De esta manera, los autores Murillo et al. (2020), plantean los modelos asociativos más conocidos actualmente.

Distritos industriales: este modelo hace referencia a las entidades que contemplan como agentes tanto a la

comunidad como a las empresas para estrechar lazos asociativos. Se observa principalmente en empresas sectorialmente especializadas que muestran interés en el bienestar de sus localidades y no cuentan con apoyo estatal, surgen mediante articulaciones espontáneas provenientes de pequeñas empresas que se vinculan a nivel geográfico y cultural.

Cadenas productivas: las cadenas productivas representan una alternativa que expresa eficiencia colectiva, empero el desarrollo de la misma requiere de la coherencia de políticas macroeconómicas, de la determinación de las ventajas competitivas y un contexto que proporcione confianza y estabilidad. En tal sentido, el encadenamiento productivo se evidencia mediante dos tipos:

Encadenamiento horizontal: comprende la alianza entre un conjunto de empresas que brindan el mismo producto o servicio y en ciertas actividades cooperan entre sí, no obstante, entre ellas no cesa la competencia por un mismo mercado. Las empresas producen más y alcanzan una mayor cuota de mercado, ya que se desenvuelven como si se tratara de compañías que se desempeñan a gran escala. Además, les agregan eficiencia a sus procesos y obtienen mayor flexibilidad en aquellos relacionados a la productividad e innovación.

Encadenamiento vertical: contempla la cooperación entre empresas que mantienen diferentes posiciones den-

tro de la cadena productiva, y se vinculan para lograr ventajas competitivas; identificando de antemano los puntos de riesgo de la cadena de valor para responder en función a las necesidades de la demanda. Favoreciendo de esa manera, en la especialización de los procesos productivos, en proporcionar mayor calidad de productos y reaccionar de forma efectiva ante los cambios.

Redes empresariales: el modelo de redes empresariales figura como la evolución de los distritos industriales y representa una alianza estratégica suscitada en un grupo limitado, compuesto de empresas independientes que se asocian para lograr objetivos comunes en un periodo de mediano y largo plazo, enfocados en desarrollar la competitividad de los diferentes agentes que la componen.

Clúster: el modelo de Clúster se atribuye a la unión de varias empresas que pertenecen a un mismo sector, con cercanía territorial y concentra a su alrededor a todos los agentes involucrados en los procesos productivos con el propósito de optimizar dichos procesos. La conformación de este modelo depende de dos orientaciones importantes: estratégicas y operativas. De acuerdo a la orientación estratégica, tiene que ver con alcanzar una posición competitiva, acceso a la información y experiencias, flexibilidad y logro de sinergias. Respecto a la orientación operativa, está asociada al acceso a economías de escala y alcance, a distribuir costos, y mejorar las condiciones con los proveedores o clientes, según sea el caso.

A partir de lo plasmado anteriormente, es de gran relevancia precisar que los modelos asociativos ofrecen diferentes formas de colaboración empresarial que buscan mejorar la competitividad, facilitar el acceso a mercados y fomentar el desarrollo económico local. Uno de los modelos más representativos es el de los distritos industriales, en los que las empresas, generalmente especializadas en un mismo sector, establecen vínculos con la comunidad para fortalecer relaciones sociales y económicas. Este tipo de asociación surge, en muchos casos, de manera espontánea, como una respuesta colectiva ante la falta de apoyo estatal, permitiendo a las pequeñas empresas fortalecer su presencia a nivel regional y cultural.

Otro enfoque relevante es el de las cadenas productivas, que promueven la eficiencia colectiva mediante la articulación de empresas con roles complementarios dentro de una misma cadena de valor. Estas cadenas se manifiestan a través del encadenamiento horizontal y vertical. En el primero, empresas que ofrecen productos similares cooperan sin dejar de competir, generando alianzas que permiten compartir recursos y conocimientos. En el segundo, las empresas colaboran desde distintas posiciones de la cadena, coordinando procesos para optimizar la producción, mejorar la calidad y adaptarse a los cambios del mercado con mayor rapidez y eficacia.

Finalmente, las redes empresariales y los clústeres representan modelos más complejos de asociatividad. Las redes empresariales reúnen a un grupo diverso de organizaciones independientes que se asocian para alcanzar objetivos comunes a mediano y largo plazo, promoviendo la competitividad conjunta. Los clústeres, por su parte, agrupan a empresas de un mismo sector en un entorno territorial cercano, integrando también a actores del conocimiento y la innovación. Estos modelos permiten acceder a economías de escala, mejorar condiciones de negociación, optimizar recursos y generar sinergias que elevan la competitividad tanto individual como colectiva. En conjunto, estos modelos evidencian que la asociatividad no es una fórmula única, sino una herramienta adaptable a las realidades y necesidades de cada contexto empresarial.

Desventajas de asociatividad

Según D´Amours (1997, citado en Mhamed, 2024), las actividades asociativas, dedicadas fundamentalmente a la acción empresarial y social, padecen inseguridad financiera:

El primer inconveniente se refiere al cambio gradual en la gobernanza de la asociación de profesionales y desde líderes electos hasta ejecutivos asalariados. La especificidad basada en el equilibrio entre estrategias y el trabajo asalariado corre el riesgo de desaparecer.

La segunda desventaja se refiere al cambio hacia una lógica gerencial impuesta por el mercado, restricciones (aumentar la productividad y la participación en la actividad, lograr el equilibrio en el presupuesto (lograr y aumentar beneficios, etc).

La tercera desventaja se refiere a los riesgos financieros que la actividad económica puede suponer para una asociación. Este riesgo es mayor porque la asociación carece de capital.

La cuarta desventaja se relaciona con el desplazamiento hacia un campo que no corresponde a la misión esencial de la asociación. Tratar la correspondencia entre lo no lucrativo y lo comercial aumenta el riesgo de asociaciones que se orienta hacia este campo.

Aunque la asociatividad ofrece múltiples beneficios para las organizaciones, también presenta ciertos desafíos que pueden afectar su sostenibilidad. Uno de los principales problemas es la transformación gradual en la estructura de gobernanza, donde el liderazgo democrático basado en la elección de representantes por parte de los miembros puede ser reemplazado por esquemas más jerárquicos con ejecutivos asalariados. Esta transición tiende a debilitar la participación activa de los socios y puede generar tensiones entre las decisiones estratégicas colectivas y los intereses administrativos individuales, afectando la cohesión y la identidad organizacional.

Otro aspecto crítico es la adopción de una lógica gerencial impuesta por las exigencias del mercado, lo que puede desvirtuar los principios cooperativos originales. La presión por alcanzar metas financieras, mejorar la productividad y asegurar la sostenibilidad económica puede llevar a la implementación de restricciones que limiten la participación de los miembros en la toma de decisiones. Esta lógica centrada en resultados puede generar conflictos internos, especialmente cuando se priorizan los beneficios económicos sobre los objetivos sociales o comunitarios, comprometiendo así la esencia colaborativa que da origen a la asociatividad.

Etapas de desarrollo de la asociatividad

Existen diversas etapas que conducen a la asociación de pequeñas y medianas empresas, las cuales son detalladas por Pérez (2020) y se describen a continuación:

Etapa de gestación: se muestra el acercamiento entre las empresas interesadas, las cuales poseen características parecidas. Asimismo, se inician las acciones para la creación del grupo asociado, además de un análisis del potencial de cada empresa y de las ventajas de consolidar el proyecto.

Etapa de estructuración: en esta etapa se determinan los objetivos comunes y los roles que ejecutará cada empresa que ha aceptado la asociatividad como herramienta

para el logro de objetivos propuestos. Además, se definen las estrategias oportunas.

Etapa de madurez: en esta etapa el grupo posee una identidad jurídica, que ha sido guiada de acuerdo a las necesidades identificadas por la actividad a desarrollar. Además, las acciones a seguir se muestran con claridad

Etapa productiva: esta etapa está orientada al alcance de la autosostenibilidad del grupo mediante la ejecución de las estrategias o acciones que conduzcan al alcance de los resultados esperados.

Etapa de declinación: durante este periodo las empresas revaloran la decisión de desintegrar el grupo o proceder con nuevos proyectos, debido a que los resultados de la gestión decaen o la relación costo-beneficio es menor de lo esperado.

El proceso de asociatividad entre pequeñas y medianas empresas se desarrolla a través de una serie de etapas que permiten consolidar, fortalecer y evaluar la viabilidad de la colaboración conjunta. Todo comienza con la etapa de gestación, donde las empresas interesadas establecen vínculos iniciales y realizan un diagnóstico del potencial asociativo. A partir de este acercamiento, se avanza hacia la etapa de estructuración, donde se definen los objetivos comunes, los roles de cada participante y las estrategias para alcanzar las metas compartidas. Esta fase es crucial,

ya que sienta las bases de funcionamiento y permite alinear las expectativas del grupo.

Posteriormente, en la etapa de madurez, la asociación adquiere una identidad jurídica y las acciones se organizan con mayor claridad, permitiendo consolidar su funcionamiento formal. Si esta estructura se mantiene firme, se alcanza la etapa productiva, en la que el grupo busca su autosostenibilidad mediante la ejecución de estrategias que generen resultados tangibles. Sin embargo, si la gestión no responde a las expectativas o el balance costo-beneficio se vuelve desfavorable, puede iniciarse una etapa de declinación. En este punto, las organizaciones deben replantear su continuidad o reformular nuevos proyectos que permitan recuperar su dinamismo y valor estratégico. Estas etapas demuestran que la asociatividad es un proceso dinámico que requiere evaluación constante y adaptabilidad para perdurar en el tiempo.

Factores que limitan el desarrollo de la asociatividad

Aponte (2021), describe los factores que limitan el pleno desarrollo de un proyecto de asociatividad, los cuales de detallan de la siguiente manera:

Factores culturales

Modelos mentales. Asociado a no compartir los conocimientos con los demás por temor a beneficiar a la competencia. Esta percepción es recurrente en países latinoamericanos, en comparación a otros países, como los del continente asiático, que procuran dar a disposición sus conocimientos para hacer bien a otros y que la otra parte actúe de la misma manera, es decir, brindando un feedback o retroalimentación.

La relación de confianza. Orientado a la percepción de la competencia como empresas rivales en el mercado local, privando de esa manera la probabilidad de establecer alianzas para alcanzar mercados internacionales.

La falta de compromiso y constancia. Generado entre los miembros de la asociación, sobre todo en contextos donde los objetivos carecen de claridad y no se evidencia un trabajo en equipo.

Factores organizativos

Ausencia de resultados y logros tangibles. El proceso que conlleva al crecimiento de la asociación es gradual y progresivo y los resultados están mayormente orientados al mediano y largo plazo, es por ello que, en el corto plazo, las acciones deben orientarse a funcionar como una

red de apoyo propicio para afrontar el inicio de la asociación, ya que, de no entender el proceso, las empresas experimentan frustración y estancamiento sin una perspectiva a futuro.

Dificultad para homologar procesos entre las mismas empresas. Comprende la dificultad de la empresa para adaptarse al modelo de negocio de otras organizaciones, ya que esta posee el propio.

Definición de estructuras organizacionales, administrativas y operativas. Hace referencia a la complejidad que presentan algunas empresas para poner a disposición sus dinámicas internas y funcionar en relación a las dinámicas de otras compañías.

Ausencia de apoyo. La falta de apoyo de todos los participantes de la asociación conlleva al debilitamiento de la misma y repercute desfavorablemente en los resultados de la estrategia asociativa.

Por otro lado, Salas (2022), refiere que el desarrollo de la asociatividad puede ser restringida por otros factores, como:

La limitada cultura de cooperación entre compañías: en el imaginario social, el desarrollo de un comportamiento donde la competencia interactúe y los empresarios cooperen entre sí, aún no está incorporado, lo cual no conduce a una competitividad sistémica, sino que reafirma el comportamiento individual.

***El reducido entorno institucional que estimule y promueva la existencia de mecanismos de cooperación**:* este factor atribuye a la red institucional como una barrera que dificulta la interacción diligente de los agentes económicos, lo cual desmotiva el desarrollo de la cooperación entre empresas.

***La confusión de términos con otros tipos de estrategias colectivas e individuales**:* se distorsiona la finalidad de la asociatividad, orientándola a la unión de empresas para enfrentar problemas comunes, como ejercer presión sobre otra empresa o instituciones gubernamentales, para lograr soluciones reivindicativas, propias de la coyuntura.

***Ausencia de difusión de las experiencias categorizadas como buenas prácticas de asociatividad**:* es importante que se den a conocer las experiencias exitosas de las asociaciones luego de una evaluación exhaustiva de sus resultados para generar efectos demostrativos que conlleven a aprender de los aciertos y analizar los errores, de tal manera que los empresarios mantengan su confianza en la asociatividad.

El desarrollo de la asociatividad en las empresas enfrenta una serie de factores organizativos que pueden dificultar su consolidación. Uno de los principales desafíos es la ausencia de resultados inmediatos y tangibles, lo cual puede generar frustración en las empresas que esperan

beneficios a corto plazo sin comprender que los efectos de la asociatividad son graduales y se proyectan al mediano y largo plazo. Esta falta de comprensión puede estancar el proceso y desmotivar a los actores involucrados, afectando la cohesión interna del grupo. A ello se suma la dificultad de homologar procesos entre organizaciones con culturas, modelos de negocio y estructuras administrativas distintas, lo que complica la coordinación y el trabajo en conjunto.

Además, algunas empresas encuentran obstáculos al momento de alinear sus dinámicas organizativas, administrativas y operativas con las de sus pares asociadas. Este reto estructural puede limitar la flexibilidad y ralentizar los procesos de toma de decisiones conjuntas. También se evidencia una carencia de apoyo generalizado por parte de todos los miembros, lo que debilita la asociación desde sus cimientos y afecta negativamente los resultados esperados. Cuando no existe un compromiso colectivo sostenido, los esfuerzos se diluyen y la estrategia asociativa pierde su eficacia como mecanismo de fortalecimiento empresarial.

A estos factores se suman aspectos más amplios del entorno, como una limitada cultura de cooperación empresarial, donde aún prevalecen comportamientos individualistas que dificultan la generación de sinergias. También influye la debilidad institucional para fomentar mecanis-

mos de apoyo, la confusión conceptual sobre lo que realmente implica la asociatividad y la escasa difusión de experiencias exitosas que sirvan como referencia práctica. Sin un entorno que promueva la colaboración, sistematice buenas prácticas y refuerce el valor de la acción conjunta, las empresas pueden caer en dinámicas desarticuladas que obstaculizan el verdadero potencial de las asociaciones estratégicas.

Capítulo 3

El camino metodológico de la investigación

La fundamentación del enfoque cuantitativo

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, lo que permite medir y cuantificar las variables relacionadas con la asociatividad y sus factores limitantes mediante el uso de instrumentos estandarizados que generan datos numéricos susceptibles de análisis estadístico. La elección de este enfoque responde a la naturaleza de los objetivos planteados, que requieren la determinación de la percepción de los productores sobre la asociatividad y la identificación de los factores culturales y organizativos que limitan su desarrollo en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca. Un enfoque cualitativo habría resultado insuficiente para capturar la magnitud y la distribución de las percepciones en una población tan amplia y dispersa geográficamente, así como para establecer comparaciones rigurosas entre los diferentes grupos de productores y las distintas dimensiones de la asociatividad evaluadas.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se realizó la recopilación, revisión y análisis de las percepciones de los productores agropecuarios sin manipular las variables independientes. Este diseño resulta apropiado para el estudio de fenómenos sociales que ya han ocurrido y cuyas condiciones no pueden ser controladas por el investigador, como es el caso de la asociatividad en el sector

agropecuario de Cajamarca. La investigación se basa en la aplicación de encuestas a una muestra representativa de productores, cuyas respuestas constituyen la fuente primaria de información para el análisis de las variables de estudio. El nivel de la investigación es descriptivo, ya que se busca describir y documentar las condiciones actuales de la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia, identificando los factores que limitan su desarrollo y caracterizando las percepciones de los productores sobre los beneficios y las dificultades de la cooperación.

De acuerdo al alcance de la investigación, se consideró la investigación descriptiva, debido a que se orientó a establecer los factores limitantes de la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca. Este tipo de investigación proporciona una visión detallada de los aspectos relevantes que, aunque no pretende establecer relaciones causales, contribuye a sentar las bases para investigaciones más profundas sobre la asociatividad rural. Asimismo, se tuvo en cuenta un diseño no experimental, porque el presente estudio no consideró la manipulación de las variables y los sujetos serán evaluados bajo su contexto natural, de acuerdo a ello, será de diseño no experimental. Además, ya que la medición fue en un momento determinado y único, la investigación fue transversal (Arias et al., 2022).

Los sujetos y el contexto de la investigación

La población estuvo integrada por 54,971 productores individuales agropecuarios de la provincia de Cajamarca, que se obtuvieron del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). Es importante señalar que la muestra se ha calculado considerando un 95% de confianza, optando por la siguiente fórmula: n= z2.p.q.N/ e2. (N-1) + z2.p.q (Arispe et al., 2020). Donde n representa el tamaño de la muestra, z el nivel de confianza, p el porcentaje de la población que posee el atributo deseado, q el porcentaje complementario (1-p), N el tamaño de la población y e el error estimado (5%). De esa manera, se determina que la muestra fue equivalente a 382 productores agropecuarios de la provincia de Cajamarca que fueron obtenidos mediante la plataforma del MIDAGRI, los cuales fueron seleccionados a través del muestreo probabilístico simple, es decir, cada productor tuvo las mismas posibilidades de ser seleccionado como muestra (Arispe et al., 2020).

Se utilizó la técnica de encuesta, la cual permite recolectar información de manera sistemática y estructurada a través de un conjunto de preguntas diseñadas específicamente para los objetivos de la investigación. El instrumento utilizado fue el cuestionario, que contuvo preguntas claras y concisas orientadas a captar la percepción de los encuestados sobre los factores en estudio. Esta herra-

mienta facilitó la obtención de datos cuantificables y comparables, esenciales para el análisis posterior. La correcta aplicación del cuestionario garantizó la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Herrero, 2022). En esa misma línea, la variable denominada asociatividad se analizó mediante tres dimensiones: en primer lugar, la dimensión aspectos generales de la asociatividad con tres ítems; en segundo lugar, la dimensión modelos asociativos con sus indicadores de distritos industriales, cadenas productivas (encadenamiento horizontal y vertical), redes empresariales y clúster; y en tercer lugar, la dimensión factores que limitan el desarrollo de la asociatividad con sus indicadores de factores culturales y organizativos.

El instrumento contó con 24 ítems que fueron elaborados mediante cada una de las dimensiones de la variable y contó con cinco opciones de respuesta que van desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial y virtual, adaptándose a las condiciones de conectividad y accesibilidad de las diferentes zonas de la provincia. Se establecieron coordinaciones previas con las autoridades locales y las organizaciones de productores para facilitar el acceso a los encuestados y garantizar la representatividad de la muestra. La información recopilada fue procesada mediante el programa estadístico SPSS y Microsoft Excel, permitiendo la generación de tablas de frecuencia, gráfi-

cos y medidas de tendencia central que facilitaron la interpretación de los resultados.

Los procedimientos de análisis y las consideraciones éticas

El análisis de los datos se realizó en tres etapas secuenciales que permitieron transformar la información bruta en conocimiento significativo sobre la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca. En la primera etapa, se procedió a la codificación y tabulación de las respuestas obtenidas mediante los cuestionarios, asignando valores numéricos a las opciones de respuesta para facilitar el procesamiento estadístico. En la segunda etapa, se calcularon las frecuencias absolutas y relativas de cada ítem, así como los promedios y desviaciones estándar de las dimensiones evaluadas, lo que permitió identificar las tendencias generales en las percepciones de los productores. En la tercera etapa, se realizaron análisis comparativos entre los diferentes grupos de productores según sus características sociodemográficas y productivas, con el fin de identificar patrones diferenciados en la percepción de la asociatividad y sus factores limitantes.

Los aspectos éticos fueron considerados de manera transversal en todas las fases de la investigación. Se aseguró la confidencialidad de la información proporcionada por

los productores, garantizando que sus respuestas no serían utilizadas para fines distintos a los de la investigación ni compartidas con terceros sin su consentimiento. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, explicándoles los objetivos del estudio, el uso que se daría a la información recogida y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Se garantizó que el diseño de la investigación respete las normativas de protección de datos personales y las disposiciones éticas para la investigación con seres humanos, asegurando que los derechos y la dignidad de los participantes fueran respetados en todo momento.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivo específico	Instrumento de recolección de datos	Población/ Muestra	Técnicas de procesamiento
Diagnosticar la percepción de la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.	Cuestionario	Población: 54,971 productores individuales agropecuarios de la provincia de Cajamarca, que se obtendrán del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MINAGRI). Muestra: 382 productores agropecuarios de la provincia de Cajamarca.	Microsoft Excel Programa estadístico SPSS
Identificar los factores culturales que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.	Cuestionario		Microsoft Excel Programa estadístico SPSS
Identificar los factores organizativos que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.	Cuestionario		Microsoft Excel Programa estadístico SPSS
Realizar una propuesta para superar las limitaciones a la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.	Cuestionario		Microsoft Word

Nota: Elaboración propia.

Capítulo 4

El trabajo de campo y la construcción de la evidencia empírica

El enfoque cuantitativo y el diseño no experimental

El estudio básico se centra en generar conocimiento teórico sin pretender una aplicación inmediata ya que su principal objetivo es profundizar en la comprensión de un fenómeno con la finalidad de ampliar la base teórica en un área específica; por lo tanto este tipo de investigación no tiene un fin práctico directo sin embargo contribuye al desarrollo de teorías y conceptos que pueden ser utilizados en investigaciones futuras o bien como referencia en otros estudios (Arispe et al., 2020). Teniendo en cuenta se empleó el tipo básico debido a que se precisó y actualizó información sobre la variable de estudio con el fin de contribuir con la base teórica.

El enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos lo cual permite establecer patrones y relaciones entre variables; asimismo utiliza herramientas estadísticas para medir fenómenos de manera objetiva y reproducible además este enfoque es ideal para estudios donde se busca generalizar los resultados a partir de muestras representativas proporcionando de esta manera resultados medibles y verificables (Muñoz & Solis, 2021).

A partir de lo indicado, el estudio se desarrolló bajo el tipo de estudio básica, mediante una serie de procesos debida-

mente secuenciados donde se abordaron la medición para recolectar los datos pertinentes y dar respuesta a los objetivos propuestos, por lo tanto, corresponde al enfoque cuantitativo.

Por otro lado, el alcance descriptivo busca detallar las características de un fenómeno o situación específica sin manipular variables dado que su objetivo principal es describir de manera precisa y sistemática las particularidades de un grupo evento o situación, en consecuencia, proporciona una visión detallada de los aspectos relevantes que, aunque no pretende establecer relaciones causales contribuye a sentar las bases para investigaciones más profundas (Ramos, 2020).

De acuerdo al alcance de la investigación, se consideró la investigación descriptiva, debido a que se orientó a establecer los factores limitantes de la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca.

En esa misma línea, el diseño no experimental implica observar y analizar las variables tal como se presentan en el entorno natural sin intervención o manipulación del investigador, debido a que este diseño se utiliza cuando no es posible controlar las variables o cuando se desea estudiar fenómenos en su contexto original permite obtener información valiosa sobre la realidad que se investiga sin embargo no permite inferir causalidades directas (Vega & Barrantes, 2022).

Asimismo, se tuvo en cuenta un diseño no experimental, porque el presente estudio no consideró la manipulación de las variables y los sujetos serán evaluados bajo su contexto natural, de acuerdo a ello, será de diseño no experimental. Además, ya que la medición fue en un momento determinado y único, la investigación fue transversal (Arias et al., 2022).

Los sujetos y el contexto de la investigación

La unidad de estudio y su relevancia para el análisis

La unidad de estudio está constituida por los productores agropecuarios de la provincia de Cajamarca, quienes enfrentan obstáculos significativos para formar o participar en asociaciones que les permitan mejorar su posición en los mercados y acceder a beneficios colectivos. Estos productores son el eje central del análisis porque representan la base social sobre la cual se construyen los procesos asociativos y porque sus percepciones, actitudes y experiencias determinan en gran medida el éxito o fracaso de las iniciativas de cooperación. La selección de esta unidad de estudio responde a la necesidad de comprender los factores limitantes de la asociatividad desde la perspectiva de los propios actores involucrados, reconociendo que son ellos quienes experimentan cotidianamente las

dificultades de la cooperación y quienes pueden aportar información valiosa sobre las barreras culturales, organizativas y estructurales que obstaculizan el trabajo conjunto en el contexto agropecuario local.

La relevancia de estudiar a los productores agropecuarios de Cajamarca radica en la importancia económica y social de este sector para la región, así como en la persistencia de la fragmentación organizativa a pesar de los esfuerzos públicos y privados por promover la asociatividad. La provincia cuenta con más de cincuenta mil productores individuales dedicados a actividades agropecuarias, pero solo una pequeña fracción participa en organizaciones formales, lo que evidencia una brecha significativa entre el potencial de la asociatividad y su materialización efectiva. Comprender las razones de esta brecha requiere examinar las percepciones de los productores sobre los beneficios y costos de la cooperación, sus experiencias previas con intentos asociativos y las condiciones estructurales que limitan su capacidad de organización colectiva, aspectos que solo pueden captarse adecuadamente mediante el estudio directo de los actores involucrados.

El universo de estudio y el proceso de selección

El universo de estudio estuvo integrado por 54,971 productores individuales agropecuarios de la provincia de

Cajamarca, que se obtuvieron del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). Esta cifra refleja la magnitud del sector agropecuario en la provincia y la diversidad de actores que lo componen, incluyendo pequeños productores de subsistencia, productores orientados al mercado local y productores vinculados a cadenas de exportación. La heterogeneidad del universo requiere un enfoque de selección que garantice la representatividad de los diferentes grupos y que permita capturar la variabilidad de percepciones y experiencias relacionadas con la asociatividad. Es importante señalar que el grupo de estudio se ha calculado considerando un 95% de confianza, optando por la siguiente fórmula: n= z2.p.q.N/ e2. (N-1) + z2.p.q (Arispe et al., 2020). Donde n representa el tamaño del grupo de estudio, z el nivel de confianza, p el porcentaje del universo que posee el atributo deseado, q el porcentaje complementario (1-p), N el tamaño del universo y e el error estimado (5%).

De esa manera, se determina que el grupo de estudio fue equivalente a 382 productores agropecuarios de la provincia de Cajamarca que fueron obtenidos mediante la plataforma del MIDAGRI, los cuales fueron seleccionados a través del muestreo probabilístico simple, es decir, cada productor tuvo las mismas posibilidades de ser seleccionado como parte del grupo de estudio (Arispe et al., 2020). Este tipo de selección garantiza que los resultados

obtenidos puedan generalizarse al universo total con un margen de error conocido y que las conclusiones del estudio tengan validez estadística. La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria a partir de la base de datos proporcionada por el MIDAGRI, asegurando que todos los productores registrados tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio. La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial y virtual, adaptándose a las condiciones de conectividad y accesibilidad de las diferentes zonas de la provincia, y se establecieron coordinaciones previas con las autoridades locales y las organizaciones de productores para facilitar el acceso a los encuestados y garantizar la representatividad del grupo de estudio.

Técnica de análisis

Se utilizo la técnica de encuesta, la cual permite recolectar información de manera sistemática y estructurada a través de un conjunto de preguntas diseñadas específicamente para los objetivos de la investigación. El instrumento utilizado fue el cuestionario, que contuvo preguntas claras y concisas orientadas a captar la percepción de los encuestados sobre los factores en estudio. Esta herramienta facilitó la obtención de datos cuantificables y comparables, esenciales para el análisis posterior. La correcta

aplicación del cuestionario garantizó la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Herrero, 2022).

En esa misma línea, la variable denominada asociatividad y se analizará mediante tres dimensiones. En primer lugar, se tiene a la dimensión aspectos generales de la asociatividad con tres ítems. En segundo lugar, figura la dimensión modelos asociativos con sus indicadores: distritos industriales, cadenas productivas (encadenamiento horizontal y vertical), redes empresariales y clúster. En tercer lugar, se encuentra la dimensión Factores que limitan el desarrollo de la asociatividad con sus indicadores: factores culturales y organizativos.

Asimismo, el instrumento contará con 24 ítems que fueron elaboradas mediante cada una de las dimensiones de la variable y contará con cinco opciones de respuesta que va desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Capítulo 5

Estrategias para superar las limitaciones de la asociatividad en el agro cajamarquino

La construcción de la evidencia empírica en el territorio

Percepción de la asociatividad empresarial en el sector agropecuario

OE1. Diagnosticar la percepción de la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.

Los resultados evidencian que el 34,4% de los productores percibe un bajo nivel de asociatividad, lo que indica que una parte significativa no cuenta con los conocimientos adecuados sobre la colaboración y cooperación entre productores o no considera que pertenecer a una asociación potencie su capacidad de aprendizaje e innovación. Por otro lado, el 40,4% muestra un nivel medio de asociatividad, lo que sugiere que, aunque reconocen la importancia de la asociatividad en la gestión estratégica y en la negociación con proveedores, clientes y bancos, aún existen barreras que limitan su participación activa. Finalmente, el 25,2% tiene un nivel alto de asociatividad, lo que refleja que estos productores valoran que las asociaciones pueden ayudar a aprovechar nuevos mercados y que las alianzas entre empresas del mismo sector son clave para la sostenibilidad de la producción agropecuaria. En este sentido, la implementación de modelos de clúster podría

ser una alternativa efectiva para mejorar la integración y fortalecer la cooperación en el sector.

Tabla 2. Nivel de asociatividad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	134	34,4
Medio	157	40,4
Alto	98	25,2
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

Los resultados muestran que el 100% de los productores percibe un nivel bajo en la dimensión de beneficios de la asociatividad, lo que evidencia una falta de reconocimiento sobre las ventajas de la colaboración y cooperación entre productores. Esto sugiere que no identifican mejoras en su capacidad de aprendizaje e innovación a través de la pertenencia a una asociación ni perciben una ventaja en la gestión estratégica derivada de la asociatividad. Asimismo, parece que no consideran que la asociación facilite la negociación con proveedores, clientes y bancos ni que contribuya a la expansión hacia nuevos mercados. Estos hallazgos reflejan la necesidad de estrategias de sensibilización y capacitación para promover la asociatividad en el sector agropecuario y maximizar su impacto positivo.

Tabla 3. Nivel de la dimensión beneficios de asociatividad

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	389	100

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 4, se observa que el 58.4% de los productores agropecuarios de Cajamarca está de acuerdo en que posee los conocimientos adecuados sobre la asociatividad, mientras que un 29.8% está en desacuerdo. Un 10.8% se mantiene indeciso y un pequeño 1% está totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría tiene cierta confianza en su conocimiento sobre la colaboración entre productores, aún existe una proporción considerable que no se siente preparada en este aspecto.

Tabla 4. ¿Cree usted que tiene los conocimientos adecuados sobre la asociatividad (colaboración y cooperación entre productores)?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	1,0
En desacuerdo	116	29,8
Indeciso	42	10,8
De acuerdo	227	58,4
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 5, el 41.4% de los encuestados considera importante la asociatividad entre productores agropecuarios, mientras que un significativo 55.5% está en desacuerdo. Solo un 1.8% se muestra indeciso y un 1.3% está totalmente en desacuerdo. Este panorama refleja una percepción dividida respecto a la importancia de la cooperación entre productores, lo que podría estar relacionado con experiencias previas o con la falta de información sobre los beneficios de la asociatividad.

Tabla 5. ¿Le parece importante la asociatividad (colaboración y cooperación entre productores) entre productores agropecuarios?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	5	1,3
En desacuerdo	216	55,5
Indeciso	7	1,8
De acuerdo	161	41,4
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

Según la tabla 6, el 39.6% de los encuestados cree que pertenecer a una asociación potencia su capacidad de aprendizaje e innovación, mientras que el 57.6% no lo considera así. Un 1.8% se mantiene indeciso y solo un 1% está totalmente en desacuerdo. Estos datos evidencian una percepción mayoritaria de escepticismo sobre la asociatividad como mecanismo de mejora, lo que podría estar ligado a la falta de experiencias exitosas en la región.

Tabla 6. ¿Considera que pertenecer a una asociación (colaboración y cooperación entre productores) potencia su capacidad de aprendizaje e innovación?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	1,0
En desacuerdo	224	57,6
Indeciso	7	1,8
De acuerdo	154	39,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 7, se evidencia que el 38.6% de los productores considera que estar asociado mejora la capacidad de gestión estratégica, mientras que el 58.9% está en desacuerdo. Solo un 1.8% se mantiene indeciso y un 0.8% está totalmente en desacuerdo. Este resultado indica que la mayoría de los encuestados no percibe la asociatividad como un factor clave para mejorar la planificación y toma de decisiones dentro de sus actividades agropecuarias.

Tabla 7. ¿Cree que estar asociado mejora la capacidad de gestión estratégica de los productores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	0,8
En desacuerdo	229	58,9
Indeciso	7	1,8
De acuerdo	150	38,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

La Tabla 8 muestra que el 40.6% de los productores apoya la idea de que la asociatividad potencia las negociaciones con proveedores, clientes y bancos, mientras que un 57.3% no está de acuerdo. Un pequeño 1% se muestra indeciso y otro 1% está totalmente en desacuerdo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los productores no considera que la cooperación entre pares mejore significativamente sus condiciones de negociación en el mercado.

Tabla 8. ¿Apoya usted la idea de que la asociación (colaboración y cooperación entre productores) potencia las negociaciones con proveedores, clientes y bancos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	1,0
En desacuerdo	223	57,3
Indeciso	4	1,0
De acuerdo	158	40,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

Finalmente, en la tabla 9, se observa que el 35.5% de los productores cree que la asociación permite aprovechar nuevos mercados, mientras que el 63% está en desacuerdo. Un 0.8% se mantiene indeciso y otro 0.8% está totalmente en desacuerdo. Este panorama indica que la percepción predominante entre los encuestados es que la asociatividad no necesariamente facilita el acceso a nuevas oportunidades comerciales, lo que podría estar rela-

cionado con experiencias limitadas en el aprovechamiento de estos beneficios.

Tabla 9. ¿Cree que a través de la asociación (colaboración y cooperación entre productores) se pueden aprovechar nuevos mercados?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	,8
En desacuerdo	245	63,0
Indeciso	3	,8
De acuerdo	138	35,5
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

Los resultados obtenidos reflejan una percepción baja respecto a los beneficios de la asociatividad en el sector agropecuario. La totalidad de los encuestados (100%) no identifica ventajas significativas en aspectos como la mejora en la capacidad de aprendizaje e innovación, la optimización en la gestión estratégica o el aprovechamiento de nuevos mercados. Asimismo, la baja percepción en la dimensión de modelos asociativos evidencia un desconocimiento o escepticismo sobre la utilidad de enfoques como distritos industriales, cadenas productivas y redes empresariales, lo que sugiere una falta de articulación entre productores. Estos resultados ponen en evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de sensibilización y capacitación que permitan a los productores comprender la importancia de la colaboración y la cooperación en su desarrollo económico y competitivo.

Tabla 10. Nivel de la dimensión modelos asociativos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	389	100

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 11, se observa que el 43.7% de los productores agropecuarios de Cajamarca está de acuerdo en que el modelo de distritos industriales es una buena opción para la sostenibilidad de la asociación, mientras que un 49.1% está en desacuerdo. Un 6.2% se mantiene indeciso y un 1% está totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican una percepción dividida sobre la viabilidad de este modelo en el sector agropecuario de la región.

Tabla 10. Nivel de la dimensión modelos asociativos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	389	100

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

Según la tabla 12, el 39.6% de los encuestados está a favor de que las pequeñas empresas se vinculen geográfica y culturalmente, mientras que el 50.6% no está de acuerdo. Un 9% se mantiene indeciso y un 0.8% está totalmente en desacuerdo. Estos datos reflejan cierto escepticismo sobre la vinculación territorial y cultural de las empresas como estrategia de desarrollo sostenible.

Tabla 12. ¿Está a favor de que las pequeñas empresas se vinculen geográfica y culturalmente?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	,8
En desacuerdo	197	50,6
Indeciso	35	9,0
De acuerdo	154	39,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 13, el 46.8% de los encuestados considera que el modelo de cadenas productivas es una alternativa adecuada para establecer una estrategia competitiva, mientras que el 49.4% está en desacuerdo. Un 3.3% se muestra indeciso y un 0.5% totalmente en desacuerdo. Este panorama sugiere que, aunque hay una tendencia favorable hacia este modelo, una parte importante de los agropecuarios aún no lo percibe como una estrategia efectiva.

Tabla 13. ¿Cree usted que el modelo de cadenas productivas (conexión de empresas del mismo sector) es una alternativa adecuada para establecer una estrategia competitiva?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	192	49,4
Indeciso	13	3,3
De acuerdo	182	46,8
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

La tabla 14 muestra que el 42.7% de los productores está de acuerdo en que la cooperación entre empresas que ofrecen el mismo producto es importante, mientras que el 55.3% no lo considera así. Un 1.5% se mantiene indeciso y un 0.5% está totalmente en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría no ve beneficios claros en la cooperación directa entre empresas del mismo rubro.

Tabla 14. ¿Le parece importante que haya una alianza entre empresas que ofrecen el mismo producto y cooperen entre sí?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	215	55,3
Indeciso	6	1,5
De acuerdo	166	42,7
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 15, el 46.5% de los encuestados cree que el modelo de redes empresariales es una buena opción para la sostenibilidad de la asociación, mientras que el 47.3% no lo considera así. Un 5.4% se mantiene indeciso y un 0.8% está totalmente en desacuerdo. Estos datos reflejan una percepción equilibrada, con una leve inclinación hacia la aceptación de este modelo como una estrategia viable.

Tabla 15. ¿Cree usted que el modelo de redes empresariales (grupo de empresas colaborando) es una buena opción para la sostenibilidad de la asociación (colaboración y cooperación entre productores)?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	,8
En desacuerdo	184	47,3
Indeciso	21	5,4
De acuerdo	181	46,5
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

La tabla 16 revela que el 37.3% de los encuestados prefiere que exista un grupo limitado de empresas independientes asociadas para alcanzar objetivos comunes, mientras que el 38.9% no está de acuerdo. Un 22.4% se mantiene indeciso y un 1.5% está totalmente en desacuerdo. Este alto porcentaje de indecisos sugiere que muchos productores aún no tienen una postura clara sobre este enfoque.

Tabla 16. ¿Prefiere que exista un grupo limitado de empresas independientes asociadas para alcanzar objetivos comunes?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	6	1,5
En desacuerdo	151	38.9
Indeciso	87	22,4
De acuerdo	145	37,3
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 17, el 52.7% de los productores considera que el modelo de clúster es una alternativa pertinente para la sostenibilidad de la asociación, mientras que el 37% está en desacuerdo. Un 9.8% se mantiene indeciso y un 0.5% está totalmente en desacuerdo. Este resultado muestra que hay una mayor aceptación del modelo de clúster en comparación con otros enfoques evaluados.

Tabla 17. ¿Considera usted que el modelo de clúster (concentración de empresas de un sector en una región) es una alternativa pertinente para la sostenibilidad de la asociación (colaboración y cooperación entre productores)?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	144	37,0
Indeciso	38	9,8
De acuerdo	205	52,7
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 18, el 50.9% de los encuestados cree que la asociación de empresas del mismo sector y territorio debe tener una orientación estratégica y productiva, mientras que el 45.5% está en desacuerdo. Un 2.8% se mantiene indeciso y un 0.8% está totalmente en desacuerdo. Estos datos indican una percepción mayoritariamente favorable hacia la necesidad de una estrategia clara en la asociatividad empresarial.

Tabla 18. ¿Cree que la asociación de empresas del mismo sector y territorio debe tener una orientación estratégica y productiva?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	3	,8
En desacuerdo	177	45,5
Indeciso	11	2,8
De acuerdo	198	50,9
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Factores culturales condicionantes de la asociatividad en el sector agropecuario

OE2. Identificar los factores culturales que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.

Los datos reflejan que los factores culturales no representan una barrera significativa para la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, ya que el 100% de los encuestados presenta un nivel bajo en esta dimensión. Esto indica que la desconfianza hacia otros productores, el temor a compartir conocimientos por miedo a la competencia y la percepción de una cultura limitada de cooperación no son elementos determinantes en la falta de asociatividad. Asimismo, la falta de trabajo en equipo dentro de las asociaciones no es vista como

un obstáculo principal. Estos hallazgos sugieren que las limitaciones en la asociatividad podrían estar más relacionadas con otros factores, como el desconocimiento de sus beneficios o la falta de incentivos para la cooperación.

Tabla 19. Nivel de factores culturales

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 19, se observa que el 43.7% de los productores agropecuarios de Cajamarca está en desacuerdo con la idea de no compartir sus conocimientos por temor a que otros obtengan un mayor beneficio, mientras que un 20.3% está de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo. Un 17.5% se mantiene indeciso. Esto indica que, si bien una parte significativa de los encuestados no tiene reparos en compartir su conocimiento, aún existe un porcentaje considerable que percibe esta práctica como riesgosa.

Tabla 20. ¿Prefiere no compartir sus conocimientos con otros productores por temor a que obtengan un mayor beneficio?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	33	8,5
En desacuerdo	170	43,7
Indeciso	68	17,5
De acuerdo	79	20,3
Totalmente de acuerdo	39	10,0

	Frecuencia	Porcentaje
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Según la tabla 21, el 50.9% de los encuestados considera que existe una limitada cultura de cooperación e interacción entre productores, mientras que un 18.8% está totalmente de acuerdo. Un 23.9% se mantiene indeciso, y solo un 6.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos datos reflejan una percepción mayoritaria de que la falta de colaboración es un problema dentro del sector agropecuario de Cajamarca.

Tabla 21. ¿Cree que existe una limitada cultura de cooperación con la competencia e interacción entre productores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	8	2,1
En desacuerdo	17	4,4
Indeciso	93	23,9
De acuerdo	198	50,9
Totalmente de acuerdo	73	18,8
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 22, el 41.2% de los productores señala que no desconfía de otros productores al considerarlos rivales en el mercado local, mientras que un 22.6% está de acuerdo

con esta desconfianza y un 10% totalmente de acuerdo. Un 20.1% se mantiene indeciso. Estos resultados muestran que, aunque la mayoría no percibe a otros productores como competencia desleal, aún existe una porción considerable que ve en sus pares una amenaza para su negocio.

Tabla 22. ¿Desconfía de los demás productores porque los considera rivales en el mercado local?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	23	5,9
En desacuerdo	161	41,2
Indeciso	78	20,1
De acuerdo	88	22,6
Totalmente de acuerdo	39	10,0
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 23, el 52.4% de los encuestados está de acuerdo en que la falta de trabajo en equipo dentro de la asociación limita su desarrollo, y un 42.4% está totalmente de acuerdo. Solo un 2.6% se mantiene indeciso, y un 2.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto evidencia un consenso casi generalizado sobre la importancia del trabajo colaborativo para fortalecer la sostenibilidad de las asociaciones agropecuarias en Cajamarca.

Tabla 23. ¿Cree que la falta de trabajo en equipo entre los miembros de la asociación limita su desarrollo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	1,0
En desacuerdo	6	1,5
Indeciso	10	2,6
De acuerdo	204	52,4
Totalmente de acuerdo	165	42,4
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Factores organizativos que limitan la asociatividad en el sector agropecuario

OE3. Identificar los factores organizativos que limitan la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.

Los resultados muestran que los factores organizativos no constituyen un obstáculo relevante para la asociatividad en el sector agropecuario, ya que el 100% de los encuestados presentó un nivel bajo en esta dimensión. Esto indica que aspectos como la falta de resultados, el bajo volumen de producción y la dificultad de adaptación a modelos asociativos no son percibidos como limitantes significativas. Asimismo, la complejidad de la estructura organizacional, la falta de visión a futuro y la ausencia de apoyo de los

participantes no se consideran factores determinantes en la baja participación asociativa. Estos hallazgos sugieren que la falta de asociatividad podría estar más vinculada a otros aspectos, como la escasa difusión de sus beneficios o la ausencia de incentivos externos que motiven la cooperación.

Tabla 24. Nivel de factores organizativos

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios.

En la tabla 25, se observa que el 47.8% de los productores agropecuarios de Cajamarca está de acuerdo en que la falta de resultados limita el desarrollo de la asociatividad, mientras que un 47.6% está totalmente de acuerdo. Solo un 3.1% se mantiene indeciso y menos del 2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto refleja una percepción generalizada de que la ausencia de logros concretos desmotiva la participación en asociaciones.

Tabla 25. ¿Considera que la falta de resultados limita el desarrollo de la asociatividad?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	4	1,0
Indeciso	12	3,1
De acuerdo	186	47,8

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	185	47,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Según la tabla 26, el 49.6% de los encuestados considera que el bajo volumen de producción perjudica el crecimiento de la asociación, y un 46.5% está de acuerdo con esta afirmación. Un 2.6% se mantiene indeciso y menos del 1.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos datos indican que la capacidad productiva es un factor clave para la sostenibilidad de la asociatividad en el sector agropecuario.

Tabla 26. ¿Cree que el bajo volumen de producción perjudica el crecimiento de la asociación?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	3	,8
Indeciso	10	2,6
De acuerdo	181	46,5
Totalmente de acuerdo	193	49,6
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 27, el 47.3% de los productores está de acuerdo en que la adaptación a un modelo asociativo puede ser difícil para los agropecuarios, mientras que un 16.7% está

totalmente de acuerdo. Un 23.9% se mantiene indeciso, y un 12.1% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren que, si bien hay una tendencia a considerar que la adaptación es un desafío, aún existe incertidumbre sobre este aspecto.

Tabla 27. ¿Cree que a los productores agropecuarios les puede resultar difícil adaptarse a un modelo asociativo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	5	1,3
En desacuerdo	42	10,8
Indeciso	93	23,9
De acuerdo	184	47,3
Totalmente de acuerdo	65	16,7
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

La tabla 28 muestra que el 40.9% de los encuestados está de acuerdo en que la estructura organizacional de una asociación es muy compleja e impide su desarrollo, mientras que un 26.2% está totalmente de acuerdo. Un 13.9% se mantiene indeciso, y un 19% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto indica que, aunque una mayoría percibe la organización como un obstáculo, hay una parte significativa que no lo considera un problema determinante.

Tabla 28. ¿Considera que la estructura organizacional de una asociación es muy compleja y eso impide su adecuado desarrollo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	4	1,0
En desacuerdo	70	18,0
Indeciso	54	13,9
De acuerdo	159	40,9
Totalmente de acuerdo	102	26,2
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

En la tabla 29, el 55.8% de los productores cree que la falta de visión a futuro limita la asociatividad, y un 37.3% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Solo un 4.9% se mantiene indeciso y menos del 2% está en desacuerdo. Esto evidencia una fuerte percepción de que la falta de planificación a largo plazo es un obstáculo importante para la sostenibilidad de las asociaciones agropecuarias.

Tabla 29. ¿Cree que la falta de visión a futuro limita la asociatividad?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	6	1,5
Indeciso	19	4,9
De acuerdo	217	55,8
Totalmente de acuerdo	145	37,3
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Finalmente, en la tabla 30, el 51.9% de los encuestados está de acuerdo en que la falta de apoyo de todos los participantes de la asociación conduce a su debilitamiento, mientras que un 43.4% está totalmente de acuerdo. Solo un 2.6% se mantiene indeciso y un 2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto refleja un consenso claro sobre la necesidad de compromiso y participación activa para el éxito de las asociaciones en el sector agropecuario de Cajamarca.

Tabla 30. ¿Cree que la falta de apoyo de todos los participantes de la asociación conduce a su debilitamiento?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	2	,5
En desacuerdo	6	1,5
Indeciso	10	2,6
De acuerdo	202	51,9
Totalmente de acuerdo	169	43,4
Total	389	100,0

Nota: elaboración realizad a partir de la información proporcionada por los formularios

Propuesta de estrategias para superar las limitaciones de la asociatividad en el sector agropecuario

OE 4. Realizar una propuesta para superar las limitaciones a la asociatividad del sector agropecuario de la provincia de Cajamarca, para el año 2024.

La asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca enfrenta diversas limitaciones que obstaculizan su desarrollo. Estas dificultades abarcan factores culturales, organizativos y la falta de modelos asociativos sólidos, lo que restringe las oportunidades de crecimiento para los productores. En este contexto, resulta fundamental analizar las causas de estas problemáticas y proponer estrategias viables para superarlas.

Uno de los principales retos es la falta de cultura de cooperación entre los productores agropecuarios. Muchas veces, los agricultores perciben a sus pares como competencia directa en lugar de potenciales aliados, lo que impide la generación de redes colaborativas. Este fenómeno se ve reflejado en la baja confianza para compartir conocimientos y recursos, limitando el fortalecimiento del sector. Asimismo, la ausencia de una estructura organizativa clara y funcional dentro de las asociaciones existentes dificulta la toma de decisiones y la ejecución de proyectos conjuntos. La burocracia interna, la falta de liderazgo y la carencia de visión estratégica contribuyen a la desarticulación de esfuerzos colectivos, debilitando el impacto de la asociatividad en el sector agropecuario.

En términos de modelos asociativos, la provincia de Cajamarca muestra un bajo nivel de implementación de estrategias como distritos industriales, redes empresariales y clústeres agropecuarios. Esto se traduce en una menor

capacidad de negociación con proveedores, clientes y entidades financieras, reduciendo las oportunidades de acceso a mercados más competitivos y sostenibles. Para revertir esta situación, es necesario establecer una propuesta integral que aborde estas deficiencias desde una perspectiva estratégica. La planificación de acciones concretas permitirá promover la cultura de asociatividad, fortalecer la organización interna de los grupos de productores y fomentar la implementación de modelos asociativos eficientes.

Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de potenciar el sector agropecuario en Cajamarca mediante un enfoque estructurado y sostenible. La capacitación de los productores, el acceso a financiamiento, la generación de incentivos y el fortalecimiento de la institucionalidad serán elementos clave para alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, la evaluación de estas estrategias se llevará a cabo mediante indicadores de impacto que permitan medir el avance en la consolidación de asociaciones efectivas. Se espera que esta propuesta contribuya al desarrollo del sector agropecuario en la provincia de Cajamarca y genere beneficios a largo plazo para los productores involucrados.

La hoja de ruta para la transformación asociativa

La superación de las limitaciones a la asociatividad en el sector agropecuario de la provincia de Cajamarca requiere una estrategia integral que aborde simultáneamente las dimensiones culturales, organizativas y económicas que restringen la cooperación entre los productores. Esta estrategia se articula en torno a cinco ejes fundamentales que buscan transformar las condiciones actuales del sector y sentar las bases para un desarrollo asociativo sostenible en el mediano y largo plazo. El primer eje se orienta a fomentar la cultura de cooperación y confianza entre los productores agropecuarios, reconociendo que la desconfianza mutua y el temor a compartir conocimientos constituyen las barreras más profundas y persistentes para la asociatividad. El segundo eje busca fortalecer la estructura organizativa de las asociaciones existentes mediante capacitación y asistencia técnica, abordando las deficiencias de gobernanza, administración y planificación que limitan su funcionamiento efectivo.

El tercer eje promueve la adopción de modelos asociativos eficientes, como distritos industriales, redes empresariales y clústeres agropecuarios, que han demostrado su efectividad en otras regiones y que pueden adaptarse a las condiciones específicas de Cajamarca para potenciar el desarrollo del sector. El cuarto eje se centra en gene-

rar incentivos económicos y acceso a financiamiento para estimular la asociatividad, reconociendo que la falta de recursos y las dificultades para acceder al crédito constituyen barreras significativas para la participación sostenida en organizaciones colectivas. El quinto eje establece mecanismos de evaluación periódica del impacto de las estrategias implementadas, con el fin de garantizar su efectividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, permitiendo ajustes y mejoras continuas basadas en la evidencia recogida en el terreno.

La fundamentación de la propuesta y su pertinencia para el contexto cajamarquino

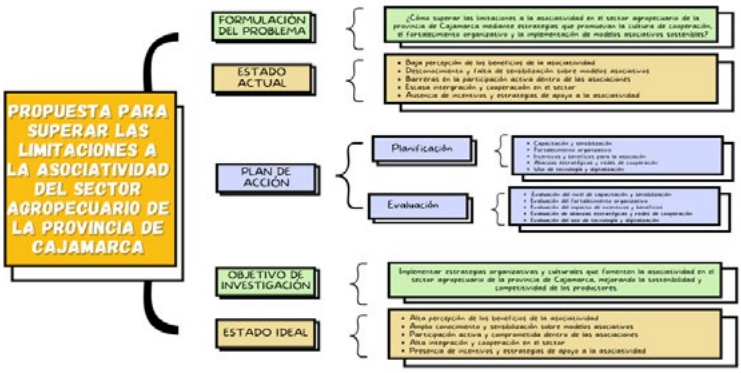
El sector agropecuario de la provincia de Cajamarca constituye una de las principales actividades económicas de la región, proporcionando empleo y sustento a miles de familias que dependen de la producción agrícola y pecuaria para su subsistencia. Sin embargo, su desarrollo se ve limitado por la escasa asociatividad entre los productores, lo que restringe su acceso a mercados más competitivos y reduce su capacidad de negociación con proveedores y clientes. Ante esta situación, resulta imprescindible promover estrategias que fortalezcan la colaboración entre los actores del sector, reconociendo que la asociatividad permite a los productores compartir conocimientos, optimizar costos de producción y mejorar la comercialización

de sus productos. No obstante, la falta de confianza y la percepción de competencia impiden que los agricultores se agrupen en redes sólidas, lo que hace necesario generar un cambio de mentalidad mediante capacitaciones y campañas de sensibilización que resalten los beneficios concretos de la cooperación y que aborden los temores y resistencias que limitan la participación.

Desde el punto de vista organizativo, muchas asociaciones carecen de estructuras funcionales y mecanismos de gestión eficientes, lo que dificulta la toma de decisiones y la implementación de proyectos a largo plazo. Fortalecer la gobernanza y la administración de estas organizaciones contribuirá significativamente a su consolidación y al logro de sus objetivos, proporcionando a los productores herramientas concretas para gestionar sus recursos de manera transparente y efectiva. Además, la implementación de modelos asociativos modernos, como distritos industriales y clústeres agropecuarios, permitirá a los productores aprovechar economías de escala y mejorar su competitividad, accediendo a mercados que requieren volúmenes significativos de producción y estándares de calidad que difícilmente pueden alcanzarse de manera individual. Estos modelos han demostrado ser efectivos en otras regiones y pueden adaptarse a la realidad de Cajamarca para potenciar el desarrollo del sector agropecuario en su conjunto.

La sostenibilidad de estas estrategias dependerá de su evaluación constante y de la generación de incentivos adecuados que motiven la participación sostenida de los productores. El acceso a financiamiento, la creación de políticas públicas favorables y la articulación con entidades gubernamentales y privadas serán determinantes para el éxito de esta propuesta, creando un entorno institucional que respalde y fortalezca los esfuerzos de cooperación. La propuesta reconoce que la asociatividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar las condiciones de vida de los productores agropecuarios y contribuir al desarrollo económico y social de la provincia, por lo que su diseño e implementación deben orientarse a generar beneficios tangibles y sostenibles que justifiquen el esfuerzo colectivo y mantengan el compromiso de los actores involucrados a lo largo del tiempo.

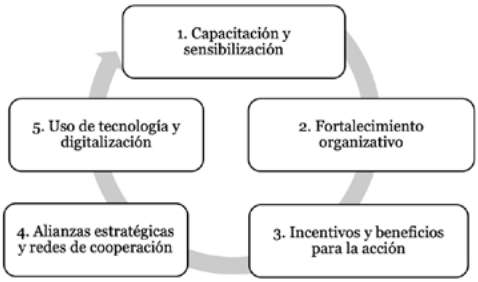
Figura 1. Esquema de la propuesta



Nota: elaboración realizada por el investigador

Planificación

Figura 2. Componentes de la planificación



Nota: elaboración realizada por el investigador

Capacitación y sensibilización

Taller sobre los beneficios de la asociatividad y economías de escala

La finalidad del taller consiste en brindar a los integrantes conocimientos sobre la relevancia de la asociatividad y como las economías de escala pueden beneficiar a los pequeños productores

Tabla 31. Taller 1

Contenido	Metodología	Materiales
Concepto de asociatividad y su importancia en el sector agropecuario.	Exposición teórica con diapositivas.	Presentación en PowerPoint, material impreso.
Definición y principios de las economías de escala.	Dinámica grupal: simulación de negociación conjunta.	Hojas de trabajo, pizarra y marcadores.
Beneficios de la asociatividad: reducción de costos, mejora en la negociación, acceso a financiamiento, incremento de productividad.	Testimonios de productores asociados.	Videos testimoniales, grabadora de audio.
Modelos exitosos de asociatividad en el sector agrícola.	Espacio de preguntas y respuestas.	Artículos y estudios de caso impresos.

Nota: Elaboración propia.

Taller sobre estrategias de cooperación para pequeños productores

La finalidad del taller consiste en capacitar a los pequeños productores en estrategias de cooperación que les permitan mejorar su competitividad y acceso a mercados.

Tabla 32. Taller 2

Contenido	Metodología	Materiales
Importancia de la cooperación en el sector agropecuario.	Taller participativo con estudio de casos.	Casos de estudio impresos, proyector multimedia.
Tipos de cooperación: cooperativas agropecuarias, asociaciones de productores, redes de comercialización.	Role-playing sobre toma de decisiones cooperativas.	Guías de roles, fichas de participación.
Estrategias clave: formación de grupos de compra y venta, coordinación logística, certificaciones compartidas.	Análisis de experiencias locales e internacionales.	Documentos de referencia, acceso a internet.
Retos y oportunidades en la cooperación.	Espacio de debate e intercambio de ideas.	Panel de discusión, pizarra y notas adhesivas.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33. Caso práctico

Aspecto	Descripción
Nombre del caso	Cooperativa Agropecuaria "Los trabajadores"
Ubicación	Cajamarca, Perú
Problema inicial	Pequeños productores de papa enfrentaban bajos precios de venta, falta de acceso a mercados y altos costos de insumos.
Estrategia de cooperación	Se formó una cooperativa para la compra conjunta de insumos, la negociación de mejores precios con intermediarios y la comercialización directa en mercados regionales.

Aspecto	Descripción
Resultados obtenidos	Reducción del 25% en costos de insumos. \n–Incremento del 40% en el precio de venta al eliminar intermediarios. \n–Acceso a capacitaciones y asistencia técnica.
Lecciones aprendidas	La cooperación mejora la competitividad. \n–La confianza y compromiso son clave para el éxito. \n–La formalización facilita el acceso a financiamiento.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 34. Guía de roles para role-playing sobre toma de decisiones cooperativas

Rol	Descripción
Presidente	Dirige las reuniones, toma decisiones estratégicas y representa a la cooperativa.
Secretario	Registra acuerdos y gestiona la comunicación interna y externa.
Tesorero	Administra los recursos financieros y presenta informes contables.
Productor individual	Expone necesidades y propuestas para la mejora de la cooperativa.
Comercializador	Se encarga de negociar precios y buscar mercados adecuados.
Asesor técnico	Brinda recomendaciones para mejorar la producción y calidad de los productos.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 35. Fichas de participación

Rol	Descripción
Nombre del participante	Identificación del participante en la actividad
Rol asignado	Cargo o función que desempeña en la dinámica
Decisiones tomadas	Resumen de las decisiones que el grupo ha acordado.
Dificultades encontradas	Problemas o barreras en la toma de decisiones
Lecciones aprendidas	Reflexión sobre la importancia de la cooperación.

Nota: Elaboración propia.

Taller de casos de éxito de cooperativismo agropecuario

Tabla 36. Taller 3

Contenido	Metodología	Materiales
Introducción al cooperativismo agropecuario.	Exposición de estudios de caso.	Presentación digital, informes de investigación.
Factores clave en el éxito de las cooperativas.	Mesa redonda con expertos y representantes de cooperativas.	Micrófono, grabadora de audio, panel de discusión.
Presentación de casos de éxito: América Latina, Perú, modelos innovadores de gestión.	Trabajo en grupos: diseño de un plan cooperativo basado en los casos analizados.	Plantillas para planes de trabajo, rotafolio.
Reflexión sobre lecciones aprendidas y aplicación local.	Conclusiones y compromisos de acción.	Documentos de trabajo, encuestas de evaluación.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 37. Informe 2 sobre el impacto del cooperativismo en la economía rural de Cajamarca

Sección	Contenido
Objetivo	Evaluar los beneficios económicos y sociales del cooperativismo
Metodología	Análisis de datos de cooperativas en la región
Resultados	Incremento en ingresos, acceso a mercados y mejoras en infraestructura
Conclusiones	El cooperativismo como herramienta clave para el desarrollo sostenible

Nota: Elaboración propia.

Tabla 38. Plantillas para planes de trabajo

Sección	Contenido
Título del plan	Nombre del plan de trabajo cooperativo
Objetivo general	Meta principal que se busca alcanzar con la cooperación
Objetivos específicos	Acciones detalladas para lograr la meta principal
Actividades	Tareas específicas a realizar con tiempos y responsables asignados
Recursos necesarios	Insumos, herramientas y financiamiento requerido
Indicadores de éxito	Parámetros para evaluar el impacto del plan

Nota: Elaboración propia.

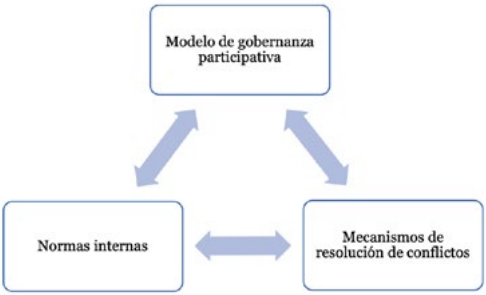
Tabla 39. Rotafolio para trabajo en grupos

Sección	Contenido
Caso de éxito analizado	Breve descripción de un modelo innovador en América Latina o Perú
Factores clave	Elementos que llevaron al éxito del caso analizado
Lecciones aplicables	Aspectos del caso que se puedan replicar en la cooperativa propia
Plan cooperativo diseñado	Resumen del plan de trabajo basado en los casos analizados

Nota: Elaboración propia.

Fortalecimiento organizativo

Figura 3. Elementos sobre el fortalecimiento organizativo



Nota: elaboración realizada por el investigador

Referente al modelo de gobernanza participativa se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 40.

Elemento	Descripción
Asambleas democráticas	Espacios donde todos los miembros participan en la toma de decisión
Comités de gestión	Equipos especializados que supervisan áreas clave como producción y finanzas
Rotación de liderazgo	Mecanismo para alterar responsabilidades y fomentar la participación equitativo.

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a las normas internas se debe tener presente los siguientes puntos que se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 41.

Aspecto	Regulación
Toma de decisiones	Procedimientos para votaciones y consensos en la cooperativa.
Distribución de beneficios	Criterios equitativos para repartir utilidades entre los asociados.
Resolución de conflictos	Mecanismos internos para solucionar desacuerdos sin afectar la operatividad.

Nota: Elaboración propia.

Respecto a los mecanismos de resolución de conflictos

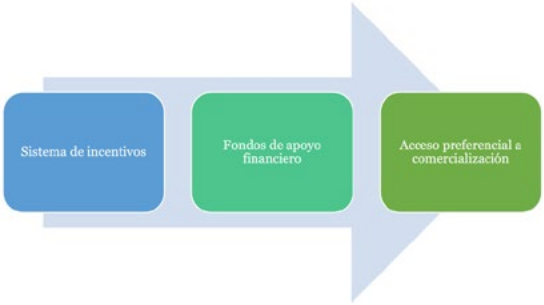
Tabla 42.

Método	Descripción
Mediación interna	Un miembro neutral ayuda a encontrar soluciones sin recurrir a instancias externas
Arbitraje entre asociados	Un comité interno para la toma de decisiones imparciales sobre disputas comerciales
Capacitación en negociación	Talleres sobre gestión de conflictos y negociación efectiva dentro de la cooperativa.

Nota: Elaboración propia.

Incentivos y beneficios para la asociación

Figura 4. Incentivos y beneficios para la asociación



Nota: elaboración realizada por el investigador

Los incentivos y beneficios dentro de las asociaciones cooperativas buscan fortalecer la participación y mejorar la rentabilidad de sus miembros. El sistema de incentivos motiva la formación continua y el cumplimiento de normativas mediante bonificaciones y reconocimientos. Los fondos de apoyo financiero permiten el acceso a recursos mediante aportes estatales y privados, facilitando préstamos internos y subvenciones para proyectos cooperativos. Además, el acceso preferencial a comercialización garantiza oportunidades exclusivas en ferias, certificaciones de calidad y acuerdos comerciales estratégicos. Estos beneficios impulsan la sostenibilidad y competitividad de las cooperativas agropecuarias en la región.

Tabla 43.

Incentivo	Descripción
Bonificaciones por capacitación	Se otorgan incentivos económicos o beneficios a los socios que participen activamente en programas de formación
Cumplimiento de normativas	Beneficios adicionales para miembros que cumplan con regulaciones interna y estándares de calidad
Reconocimiento al mérito	Premios y certificaciones para socios que destaquen en producción, innovación o liderazgo comunitario

Nota: Elaboración propia.

Tabla 44.

Fondo	Descripción
Fondo rotatorio	Capital común generado por aportes de los socios, entidades estatales y privadas para préstamos internos.
Subvenciones estatales	Apoyo financiero del gobierno para impulsar proyectos cooperativos.
Créditos con tasa preferencial	Acceso a financiamiento con tasas de interés reducidas para fomentar el crecimiento de la cooperativa.

Nota: Elaboración propia.

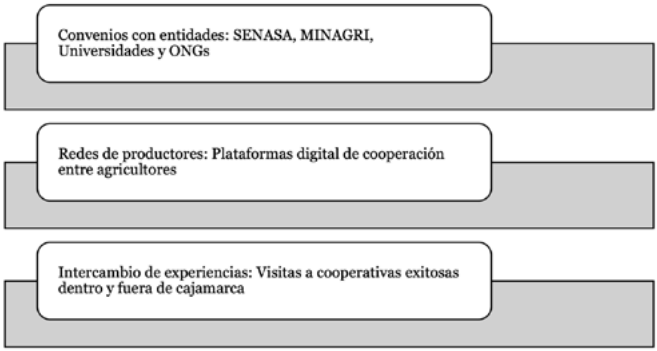
Tabla 45.

Beneficio	Descripción
Participación prioritaria en ferias	Espacios exclusivos para miembros en eventos comerciales y agroindustriales.
Certificaciones de calidad	Apoyo en la obtención de sellos de calidad que faciliten el acceso a mercados nacionales e internacionales.
Acuerdos comerciales	Creación de contratos preferenciales con empresas e instituciones para la comercialización de productos.

Nota: Elaboración propia.

Alianzas estratégicas y redes de cooperación

Figura 5. Elementos que involucran alianzas estratégicas y redes de cooperación



Nota: elaboración realizada por el investigador

Respecto de los convenios con entidades como SENASA, MINAGRI, Universidades y ONGs

Tabla 46.

Entidad	Objetivo del convenio	Beneficios para productores	Plazo
SENASA	Control fitosanitario y certificación de calidad	Reducción de pérdidas por plagas, acceso a mercados exigentes	3 años renovables
MINAGRI	Capacitación en gestión agrícola y acceso a financiamiento	Mejora en prácticas agrícolas y acceso a fondos de apoyo	5 años
Universidades	Investigación aplicada en cultivos y formación técnica	Innovación en técnicas de cultivo y mejora de productividad	4 años
ONGs	Asesoría en sostenibilidad y comercio justo	Certificaciones de comercio ético y acceso a mercados internacionales	2 años

Nota: Elaboración propia.

La tabla muestra los convenios clave con entidades estratégicas. SENASA fortalece la sanidad vegetal y la calidad del producto, mientras que MINAGRI aporta capacitación y financiamiento. Las universidades impulsan la investigación aplicada, permitiendo mejoras en cultivos. Las ONGs facilitan el acceso a certificaciones de sostenibilidad, abriendo nuevas oportunidades comerciales. Estos convenios garantizan un soporte integral a los productores.

Figura 6. Diagrama del funcionamiento de la plataforma digital

Funcionamiento de la plataforma digital	Foro de discusión
	Datos climáticos en tiempo real
	Calendario agrícola
	Mercado y precios actualizados
	Biblioteca técnica
	Contacto entre productores

Nota: elaboración realizada por el investigador

La plataforma digital permite la colaboración efectiva entre agricultores. Incluye un foro para resolver dudas y compartir experiencias, así como acceso a datos climáticos en tiempo real para una mejor planificación. También cuenta con un calendario agrícola optimizado y una sección de precios de mercado para mejorar la toma de decisiones. La biblioteca técnica proporciona guías y manuales sobre buenas prácticas, y una red de contacto entre productores facilita la cooperación y acuerdos comerciales.

Tabla 47.

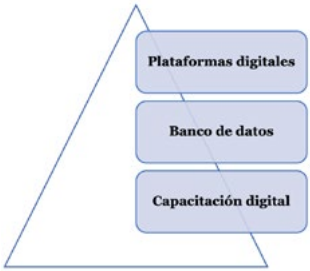
Actividad	Objetivo	Lugar	Beneficios esperados
Visita a cooperativa en Cajamarca	Conocer modelos exitosos de producción orgánica	Bambamarca	Implementación de prácticas sostenibles
Intercambio en cooperativas de Piura	Aprender sobre optimización en exportación de frutas	Piura	Expansión de mercados y mejoras logísticas
Gira técnica a cooperativas de Colombia	Conocer estrategias de comercialización internacional	Antioquia, Colombia	Fortalecimiento de redes comerciales y acceso a mercados globales

Nota: Elaboración propia.

Este esquema de intercambio de experiencias permite a los agricultores aprender de casos exitosos. Las visitas a cooperativas en Cajamarca se enfocan en la producción orgánica y certificaciones. En Piura, los productores conocerán estrategias de exportación, fortaleciendo su capacidad comercial. Finalmente, la gira a Colombia les proporcionará conocimientos sobre el comercio internacional, permitiendo la expansión hacia mercados globales.

Uso de tecnología y digitalización

Figura 7. Elementos del uso de tecnología y digitalización



Nota: elaboración realizada por el investigador

Tabla 48.

Plataforma	Funcionalidad clave	Beneficios para productores	Ejemplo de uso
Aplicación móvil	Registro de producción en tiempo real	Mejora control y planificación de cultivos	Un agricultor actualiza su producción diaria y consulta preciso de mercado
Sitio web	Acceso a información de mercado y clima	Mejora la toma de decisiones	Los productores revisan tendencias de demandas antes de vender
Sistema de alertas	Notificaciones sobre cambios de precios y clima	Prevención de pérdidas por factores externos	Un productor recibe una alerta sobre lluvias intensas y toma medidas preventivas
Foro de productores	Espacio de intercambio de experiencias y dudas	Fomenta la cooperación y resolución de problemas	Agricultores comparten técnicas para combatir plagas

Nota: Elaboración propia.

La integración de una aplicación móvil y un sitio web permite a los agricultores mejorar la gestión de su producción

y comercialización. Con la aplicación, pueden registrar su producción en tiempo real, lo que facilita el control del inventario. El sitio web proporciona acceso a tendencias de mercado y datos climáticos, lo que mejora la toma de decisiones. Un sistema de alertas ayuda a prevenir riesgos y un foro digital permite la cooperación entre productores para resolver problemas comunes.

Tabla 49.

Tipo de dato	Descripción	Uso de la gestión agrícola	Ejemplo
Producción	Cantidad de cultivos cosechados por tipo	Planificación de abastecimiento y almacenamiento	Un agricultor registra 500 kg de uva red globe cosechados
Precios	Variaciones de precios en mercados locales e internacionales	Toma de decisiones de venta	Un productor vende cuando el precio sube en temporada alta
Demanda	Tendencias de consumo y requerimientos de compradores	Mejora la planificación de siembra	Se detecta alta demanda de uva Thompson en Europa y se ajusta la producción
Condiciones climáticas	Información sobre lluvias, temperatura y heladas	Prevención de pérdidas y adaptación del cultivo	Un agricultor retrasa la cosecha por pronóstico de lluvias fuertes

Nota: Elaboración propia.

Un banco de datos centralizado permite registrar y analizar información clave para la gestión agrícola. Al conocer la producción exacta, los productores pueden optimizar el almacenamiento y la distribución. El monitoreo de precios ayuda a vender en los momentos más rentables. Identificar la demanda permite ajustar la siembra a las

necesidades del mercado. Finalmente, contar con información climática ayuda a prevenir pérdidas y mejorar la planificación de cultivos.

Tabla 50.

Taller	Contenido principal	Beneficios para productores	Ejemplo de aplicación
Comercio electrónico	Uso de plataformas de venta en línea, pagos digitales y logística	Acceso a nuevos mercados in intermediarios	Un productor vende sus uvas en una plataforma digital a compradores extranjeros
Marketing agropecuario	Estrategias de promoción, branding y etiquetado de productos	Mayor valor agregado y diferenciación en el mercado	Se diseña una marca propia para la uva orgánica de la región
Redes sociales y publicidad digital	Creación de contenido, segmentación de anuncios y venta directa	Mayor visibilidad y captación de clientes	Un agricultor promociona su cosecha en Facebook e Instagram
Gestión de clientes y negociación	Técnicas de atención, fidelización y cierre de ventas	Relación estable con compradores recurrentes	Un productor fideliza a un comprador mayorista con ofertas personalizadas

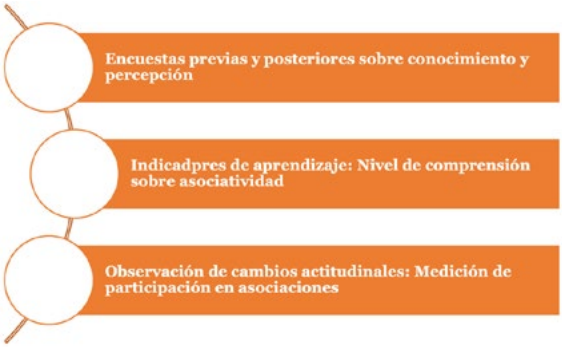
Nota: Elaboración propia.

La capacitación digital es clave para la modernización del sector agrícola. Un taller sobre comercio electrónico facilita la venta directa en plataformas digitales, reduciendo la dependencia de intermediarios. El marketing agropecuario permite diferenciar los productos con estrategias de branding y etiquetado. Aprender a usar redes sociales y publicidad digital mejora la visibilidad de los productores. Finalmente, conocer técnicas de gestión de clientes y negociación fortalece las relaciones comerciales, asegurando ventas estables y recurrentes.

Evaluación

Evaluación del nivel de capacitación y sensibilización

Figura 8. Componentes de la evaluación del nivel de capacitación y sensibilización



Nota. Elaboración realizada a partir de la información realizada por el autor

Tabla 51. Encuestas previas y posteriores sobre conocimiento y percepción

Aspecto evaluado	Encuesta previa	Encuesta posterior	Indicador de cambio
Conocimiento sobre asociatividad	¿Conoce qué es una asociación agrícola? (Sí/No)	¿Puede explicar los beneficios de una asociación? (Sí/No)	Aumento en el % de respuestas positivas
Beneficios de la digitalización	¿Usa alguna herramienta digital en su producción? (Sí/No)	¿Se siente capacitado para usar plataformas digitales? (Sí/No)	Incremento en la adoptación de tecnología
Participación en programas de apoyo	¿Conoce las entidades que brindan apoyo al sector agrícola? (Sí/No)	¿Esta interesado en postular a programas de apoyo? (Sí/No)	Mayor interés en buscar apoyo externo

Aspecto evaluado	Encuesta previa	Encuesta posterior	Indicador de cambio
Confianza en la asociatividad	¿Cree que trabajar en asociación es beneficioso? (Escala 1 -5)	¿Participaría activamente en una cooperativa? (Escala 1 – 5)	Cambio en la percepción sobre trabajo colaborativo

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla muestra cómo las encuestas previas identifican el nivel inicial de conocimiento y percepción de los agricultores, mientras que las encuestas posteriores miden los cambios logrados tras la capacitación. La comparación de respuestas permite evaluar el impacto de la formación y ajustar futuras estrategias.

Tabla 52.

Pregunta	Opciones de Respuesta
1. ¿Sabe qué es una asociación agrícola y su propósito?	☐ Sí ☐ No
2. ¿Conoce los beneficios de formar parte de una cooperativa agrícola?	☐ Sí ☐ No
3. ¿Sabe qué entidades pueden brindar apoyo financiero y asesoría a agricultores?	☐ Sí ☐ No
4. ¿Utiliza actualmente herramientas digitales para vender o gestionar su producción?	☐ Sí ☐ No
5. ¿Cree que trabajar en asociación es beneficioso para mejorar la rentabilidad?	☐ Nunca ☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Casi siempre ☐ Siempre
6. ¿Estaría dispuesto a participar en una cooperativa o asociación agrícola?	☐ Nunca ☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Casi siempre ☐ Siempre
7. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones de asociaciones agrícolas?	☐ Nunca ☐ Casi nunca ☐ A veces ☐ Casi siempre ☐ Siempre
8. ¿Considera que la digitalización puede mejorar la comercialización de sus productos?	☐ Sí ☐ No

Nota: Elaboración propia.

Esta encuesta permite comparar los resultados previos y posteriores a la capacitación para identificar cambios en el conocimiento, la percepción y el interés de los productores en la asociatividad.

Indicadores de aprendizaje: Nivel de comprensión sobre asociatividad

El aprendizaje se mide a través de indicadores que reflejan el nivel de comprensión de los participantes sobre la asociatividad.

Tabla 53.

Indicador	Descripción	Método de evaluación	Meta de aprendizaje
Comprensión de los beneficios de la asociatividad	Conocer las ventajas de pertenecer a una asociación	Examen con preguntas de opción múltiple	80% de respuestas correctas
Identificación de entidades de apoyo	Reconocer instituciones que brindan financiamiento y asesoría	Lista de entidades que el participante puede nombrar	Mención de al menos 3 entidades clave
Capacidad de planificación en conjunto	Elaboración de un plan de trabajo en equipo	Presentación de propuestas en grupo	70% de participantes elabora un plan viable
Aplicación de herramientas digitales	Uso de plataformas para comunicación y comercialización	Simulación de registro en plataforma digital	60% de participantes logra completar el proceso

Nota: Elaboración propia.

Estos indicadores permiten evaluar el nivel de aprendizaje mediante pruebas teóricas y prácticas. Se establecen metas concretas para medir la efectividad de la capacita-

ción. Los participantes deben demostrar conocimiento sobre asociatividad, identificar entidades de apoyo, planificar estrategias en grupo y manejar herramientas digitales.

Evaluación de conocimientos

Sección 1: asociatividad

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta sobre las asociaciones agrícolas?
   a) Solo benefician a grandes productores.
   b) Permiten negociar mejores precios y acceder a financiamiento.
   c) No generan beneficios reales para los agricultores.
   d) Son obligatorias para todos los agricultores.

2. ¿Cuál de las siguientes instituciones brinda asesoría a asociaciones agrícolas en Perú?
   a) SENASA
   b) MINAGRI
   c) ONGs especializadas
   d) Todas las anteriores

3. ¿Qué aspecto es clave en una asociación exitosa?
   a) Falta de comunicación entre los miembros.
   b) Objetivos claros y trabajo en equipo.
   c) Trabajo individualizado.
   d) Exclusión de pequeños productores.

Sección 2: digitalización

4. ¿Cuál es la principal ventaja de usar una plataforma digital para la gestión agrícola?
   a) Mayor acceso a información sobre precios y demanda.
   b) No tiene ningún beneficio.
   c) Es costoso e innecesario.
   d) Solo sirve para empresas grandes.

5. ¿Qué herramienta digital puede ayudar a vender productos agrícolas en línea?
   a) WhatsApp Business
   b) Facebook Marketplace
   c) Aplicaciones de e-commerce agrícola
   d) Todas las anteriores

Tabla 54. Observación de cambios actitudinales: medición de participación en asociación

Cambio actitudinal	Indicador de medición	Herramienta de evaluación	Meta de impacto
Interés en asociarse	Número de participantes que expresan intención de unirse a una asociación	Encuesta de seguimiento 3 meses después	50% de asistentes a la capacitación busca asociarse
Participación en reuniones y asambleas	Asistencia a eventos organizados por cooperativas	Registro de asistencia	Aumento del 30% en participación
Uso de plataformas de cooperación	Creación de perfiles en foros o aplicaciones de productos	Registro en plataformas digitales	40% de adopción tecnológica
Implementación de conocimientos adquiridos	Aplicación de estrategias de trabajo en equipo en su producción	Entrevistas con productores	50% de agricultores aplican mejoras en su producción

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla muestra cómo la participación de los agricultores en asociaciones y el uso de herramientas digitales pueden reflejar cambios actitudinales. Se aplican encuestas y registros de asistencia para medir la evolución del compromiso. El aumento en la adopción de tecnologías y en la participación en reuniones indica un impacto positivo en la sensibilización.

Guía de observación

La siguiente guía de observación permitirá evaluar el impacto de la capacitación en la actitud y comportamiento de los agricultores en relación con la asociatividad.

Instrucciones: El observador marcará el nivel de participación del agricultor en cada criterio.

Tabla 55.

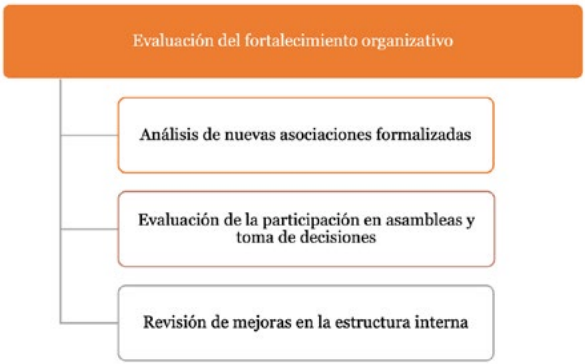
Criterio	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
Participa en reuniones de asociaciones agrícolas.	☐	☐	☐	☐	☐
Interactúa con otros agricultores en plataformas digitales.	☐	☐	☐	☐	☐
Consulta sobre programas de apoyo y financiamiento.	☐	☐	☐	☐	☐
Aplica estrategias de planificación en conjunto con otros agricultores.	☐	☐	☐	☐	☐

Criterio	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
Ha registrado su producción en una plataforma digital.	□	□	□	□	□

Nota: Elaboración propia.

Evaluación del fortalecimiento organizativo

Figura 9. Componentes de la evaluación del fortalecimiento organizativo



Nota: elaboración realizada a partir de la información realizada por el autor

Análisis de nuevas asociaciones formalizadas

Se considera el número de asociaciones generadas tras el proceso de fortalecimiento organizativo, considerando su estructura legal y operativa

Tabla 56.

Nombre de la Asociación	Fecha de Creación	Número de Miembros	Tipo de Registro (SUNARP/ Minagri/etc.)	Actividades Principales	Estado Actual (Activa/ Inactiva)
Agro Cajamarca	10/07/2024	25	SUNARP	Producción y comercialización de papa	Activa
Red Hortícola	15/08/2024	30	Minagri	Cultivo de hortalizas y acceso a mercados	Activa
Asociación Frutícola del Norte	5/09/2024	40	SUNARP	Exportación de frutas	Activa
Red de Productores Orgánicos	20/09/2024	18	Minagri	Agricultura sostenible y certificaciones	Activa
Cooperativa Lechera Cajamarca	1/10/2024	35	SUNARP	Producción y distribución de lácteos	Activa

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla permite visualizar cuántas asociaciones han sido formalizadas y su estado actual. Un incremento en el número de asociaciones activas indica un impacto positivo en el fortalecimiento organizativo.

Tabla 57. Evaluación de la participación en asambleas y toma de decisiones

Fecha de asamblea	Total, de Socios	Asistentes	Porcentaje de participación	Principales acuerdos tomados
5/07/2024	50	35	70%	Aprobación de reglamento interno
10/08/2024	50	42	84%	Estrategia de comercialización conjunta
15/09/2024	50	38	76%	Alianza con distribuidores locales
20/10/2024	50	45	90%	Participación en ferias agropecuarias
25/11/2024	50	40	80%	Implementación de plataforma digital

Nota: Elaboración propia.

Un aumento en el porcentaje de participación indica una mayor integración de los socios en la gestión de la asociación. Además, se documentan los acuerdos tomados para evaluar su impacto en el fortalecimiento organizativo.

Tabla 58. Revisión de mejoras en la estructura interna

Aspecto Evaluado	Situación Inicial	Mejoras Implementadas	Impacto en la Gestión
Reglamento Interno	Normas poco definidas	Actualización de reglamento con funciones y sanciones claras	Mayor claridad y cumplimiento
Órganos de Gobierno	Falta de liderazgo claro	Creación de comités de gestión y fiscalización	Mejor organización y transparencia
Comunicación Interna	Información dispersa	Implementación de reuniones mensuales y boletines informativos	Mayor fluidez en la toma de decisiones

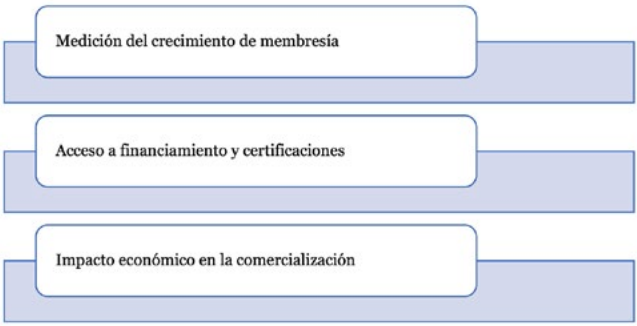
Aspecto Evaluado	Situación Inicial	Mejoras Implementadas	Impacto en la Gestión
Gestión Financiera	Falta de control financiero	Creación de fondo común y auditoría interna	Mayor sostenibilidad económica
Capacitación y Desarrollo	Capacitación esporádica	Plan de formación continua para miembros	Mayor profesionalización de la asociación

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla permite identificar mejoras en la organización interna y su impacto en la gestión de la asociación. Un avance en estos aspectos contribuye a la consolidación de asociaciones más eficientes y sostenibles.

Evaluación del impacto de incentivos y beneficios

Figura 10. Componentes de la evaluación del impacto de incentivos y beneficios



Nota: elaboración realizada a partir de la información realizada por el autor

Tabla 59. Impacto económico en la comercialización

Periodo de Evaluación	Número de Socios Antes del Incentivo	Número de Socios Después del Incentivo	Incremento (%)
Enero–marzo 2024	80	100	25%
Abril–junio 2024	100	130	30%
Julio–septiembre 2024	130	160	23%
Octubre–diciembre 2024	160	200	25%

Nota: Elaboración propia.

La tabla muestra cómo la membresía ha crecido tras la aplicación de incentivos. Un aumento sostenido en la cantidad de socios indica que los incentivos han sido efectivos para atraer más productores a la asociación.

Tabla 60. Acceso a financiamiento y certificaciones

Tipo de Beneficio	Número de Productores Antes del Incentivo	Número de Productores Después del Incentivo	Variación (%)
Crédito Agrícola	15	40	166%
Microcréditos	20	55	175%
Certificación Orgánica	10	30	200%
Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	12	35	192%
Comercio Justo	8	25	212%

Nota: Elaboración propia.

El número de productores que acceden a financiamiento y certificaciones ha aumentado significativamente después

de la implementación de incentivos. Esto refleja que el apoyo brindado ha facilitado su integración en mercados más competitivos.

Tabla 61. Impacto económico en la comercialización

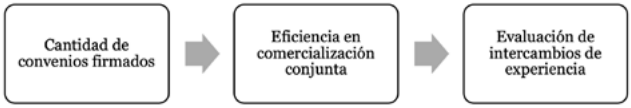
Producto	Ventas Antes (kg/ mes)	Ventas Después (kg/mes)	Ingresos Antes (S/)	Ingresos Después (S/)	Variación de Ingresos (%)
Papa	1,500	2,200	7,500	12,100	61%
Palta	800	1,300	9,600	16,900	76%
Quinua	600	1,000	5,400	9,500	75%
Café	900	1,500	10,800	18,000	67%
Cacao	750	1,200	11,250	18,600	65%

Nota: Elaboración propia.

Tras la implementación de incentivos, se observa un aumento en la cantidad de productos vendidos y en los ingresos generados. Esto indica que los productores han logrado mejorar su comercialización y rentabilidad.

Evaluación de alianzas estratégicas y redes de cooperación

Figura 11. Componentes de la evaluación de alianzas estratégicas y redes de cooperación



Nota: elaboración realizada a partir de la información realizada por el autor

Tabla 62. Cantidad de convenios firmados

Tipo de Institución	Convenios Firmados (2023)	Convenios Firmados (2024)	Variación (%)
Entidades Gubernamentales (SENASA, MINAGRI)	3	7	133%
Universidades y Centros de Investigación	2	5	150%
ONGs y Programas de Desarrollo	4	6	50%
Empresas Comercializadoras y Exportadoras	5	10	100%

Nota: Elaboración propia.

La cantidad de convenios firmados ha aumentado significativamente en 2025, lo que sugiere un fortalecimiento de la red de cooperación. Esto facilita el acceso a capacitación, financiamiento y nuevos mercados.

Tabla 63. Eficiencia en comercialización conjunta

Indicador	Antes de la Comercialización Conjunta	Después de la Comercialización Conjunta	Variación (%)
Volumen de ventas (kg/mes)	5,000	8,500	70%
Precio promedio por kg (S/)	3	4.2	40%
Costos de distribución (S/ por kg)	1.5	0.9	-40%
Rentabilidad neta (%)	20%	35%	75%

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla reflejará información importante si los productores llegaron a incrementar su volumen de ventas y precio promedio, mientras reducen costos de distribución. Esto refleja una mayor eficiencia en la cooperación para la venta de productores

Tabla 64. Evaluación de intercambio de experiencia

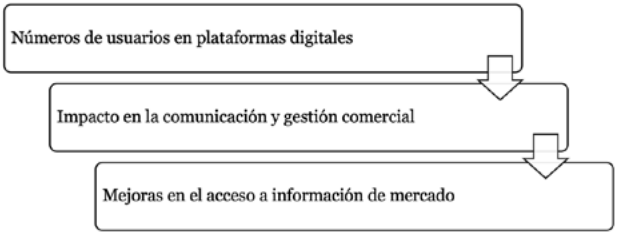
Actividad	Número de Participantes	Aprendizaje Adquirido (%)	Implementación de Mejores Prácticas (%)
Visita a cooperativas dentro de Cajamarca	50	80%	60%
Visita a cooperativas fuera de Cajamarca	30	85%	65%
Talleres con expertos en comercialización	40	90%	70%
Programas de mentoría entre agricultores	25	75%	50%

Nota: Elaboración propia.

Esta tabla evidenciara si los participantes llegaron a adquirir conocimiento claves que permitió adecuar en su producción y comercialización. Esto revela la efectividad de los intercambios de experiencias en la mejora de capacitades.

Evaluación del uso de tecnología y digitalización

Figura 12. Componentes de la evaluación del uso de tecnología y digitalización



Nota: elaboración realizada a partir de la información realizada por el autor

Número de usuarios en plataforma digitales

El uso de tecnología en el sector agrícola incluye aplicaciones móviles para la gestión de cultivos, plataformas web de comercialización y herramientas de comunicación entre productores.

Tabla 65.

Plataforma	Usuarios en 2023	Usuarios en 2024	Variación (%)
Aplicación de gestión agrícola	200	600	200%
Plataforma de comercialización	150	500	233%
Grupos de comunicación digital (WhatsApp, Telegram)	300	700	133%

Nota: Elaboración propia.

La tabla evidenciará si el número de usuarios en todas las plataformas ha disminuido o crecido considerablemente, lo que indicaría una mayor aceptación de las herramientas digitales en la gestión y comercialización agrícola.

Impacto en la comunicación y gestión comercial

Tabla 66.

Indicador	Antes de la Digitalización	Después de la Digitalización	Variación (%)
Tiempo promedio de respuesta en consultas comerciales (horas)	24	5	-79%
Número de transacciones comerciales mensuales	100	250	150%
Reducción de errores en pedidos (%)	20%	5%	-75%

Nota: Elaboración propia.

La tabla presentada anteriormente evidenciaría los cambios en comunicación digital, es decir si han reducido o aumentado drásticamente los tiempos de respuesta y los errores en pedidos, lo que ha permitido un aumento en el número de transacciones comerciales.

Mejoras en el acceso a información de mercado

Tabla 67.

Fuente de Información	Frecuencia de Uso en 2023	Frecuencia de Uso en 2024	Variación (%)
Aplicaciones de precios de mercado	1 vez por semana	3 veces por semana	200%
Plataformas de tendencias de demanda	2 veces por mes	6 veces por mes	200%
Reportes de instituciones agrícolas (MINAGRI, FAO)	Ocasionalmente	Mensualmente	100%

Nota: Elaboración propia.

La tabla indicaría si los productores han incrementado el uso de información digital, lo que les permitiría ajustar sus estrategias de comercialización y producción según las tendencias del mercado.

Capítulo 6

La asociatividad como construcción social. Una relectura crítica desde la economía política del capital social en el agro cajamarquino

Las relaciones de poder y las desigualdades estructurales en el agro cajamarquino

La desconfianza entre los productores, identificada en la investigación como una de las principales barreras culturales para la asociatividad, no puede comprenderse adecuadamente sin analizar las relaciones de poder y las desigualdades estructurales que caracterizan al sector agropecuario de Cajamarca. La desconfianza no es una actitud irracional ni un residuo de tradiciones culturales arcaicas, sino una respuesta adaptativa a un entorno en el que las experiencias históricas de cooperación han estado marcadas por la distribución desigual de los beneficios, la captura de las organizaciones por parte de élites locales y la instrumentalización de los espacios asociativos para fines políticos o económicos que no responden a los intereses de las mayorías. En este contexto, la desconfianza constituye una forma de protección racional frente a los riesgos de participar en organizaciones que pueden ser capturadas por actores con mayor poder económico, político o social, y que pueden utilizar los recursos colectivos en beneficio propio en lugar de distribuirlos equitativamente entre todos los miembros.

La literatura sobre economía política del desarrollo rural ha documentado extensamente que las organizaciones campesinas tienden a reproducir las desigualdades exis-

tentes en el territorio cuando no se establecen mecanismos explícitos de control y rendición de cuentas que garanticen la participación equitativa de todos los miembros. Los productores con mayores recursos, mejor educación o conexiones más sólidas con el poder político tienden a ocupar posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones y a orientar las decisiones colectivas en función de sus propios intereses, excluyendo de facto a los productores más pobres o menos conectados. Esta dinámica genera un círculo vicioso en el que la desconfianza de los productores marginados se refuerza con cada experiencia negativa, mientras que los líderes de las organizaciones utilizan su posición para consolidar su poder y acceder a recursos que luego distribuyen de manera clientelar entre sus seguidores más cercanos. La asociatividad, en lugar de convertirse en un instrumento de democratización económica, se convierte entonces en un mecanismo de reproducción de las jerarquías sociales existentes.

El miedo a compartir conocimientos, identificado como otra barrera cultural significativa para la asociatividad, debe interpretarse también en el contexto de las relaciones de poder y las desigualdades estructurales del sector agropecuario de Cajamarca. En un entorno de mercado competitivo e incierto, el conocimiento técnico, comercial y organizativo constituye un activo estratégico que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso económico de una unidad productiva. Los productores que han

logrado acumular conocimientos valiosos, ya sea por su experiencia, su acceso a capacitación o su vinculación con redes de innovación, tienen razones fundadas para temer que la difusión indiscriminada de estos conocimientos beneficie desproporcionadamente a otros actores que no han contribuido a generarlos y que podrían utilizarlos para competir en mejores condiciones en el mercado. Esta preocupación no es infundada en un contexto en el que las instituciones públicas y privadas no garantizan la reciprocidad ni la distribución equitativa de los beneficios de la innovación, y en el que los productores que invierten en capacitarse pueden ver sus ventajas competitivas erosionadas sin recibir ninguna compensación a cambio.

La visión negativa del trabajo en equipo, que la investigación identifica como la tercera barrera cultural para la asociatividad, se comprende mejor cuando se analizan las experiencias históricas de cooperación en el agro cajamarquino y las condiciones institucionales que han prevalecido en el territorio. Muchos productores han participado en organizaciones que fracasaron por conflictos internos, por la captura de los liderazgos, por la falta de resultados tangibles o por la instrumentalización política de las estructuras asociativas, y estas experiencias han dejado una huella profunda que condiciona sus actitudes hacia cualquier nueva iniciativa de cooperación. La percepción de que el trabajo en equipo es lento, complicado o perjudicial para el crecimiento empresarial no es una simple

creencia irracional, sino una conclusión razonable basada en la observación de que las asociaciones existentes en el territorio no han logrado generar beneficios significativos para sus miembros y que, en muchos casos, han generado más problemas que soluciones. La desconfianza hacia las organizaciones colectivas es, por lo tanto, una respuesta adaptativa a un entorno institucional que no ha sabido garantizar que la cooperación sea beneficiosa para todos y que ha permitido que los fracasos organizativos se repitan una y otra vez sin que se generen aprendizajes ni se establezcan mecanismos de corrección.

La persistencia de estas barreras culturales en el agro cajamarquino debe interpretarse, en consecuencia, no como un déficit de sensibilización o de capacitación que pueda resolverse mediante intervenciones educativas, sino como una manifestación de las desigualdades estructurales y las relaciones de poder que configuran el sector. Mientras no se modifiquen las condiciones institucionales que hacen que la cooperación sea riesgosa, desigual y poco beneficiosa para los productores más vulnerables, las actitudes de desconfianza, miedo y rechazo hacia el trabajo en equipo persistirán, por más campañas de sensibilización que se implementen. La transformación cultural que la investigación identifica como necesaria para el fortalecimiento de la asociatividad requiere, por lo tanto, una transformación estructural que aborde las causas profundas de la desconfianza y no solo sus manifestaciones superficiales.

La asociatividad no puede construirse sobre relaciones de poder desiguales ni sobre instituciones que reproducen la exclusión y la inequidad, sino que requiere la construcción de nuevas reglas del juego que garanticen la participación equitativa, la transparencia en la gestión y la distribución justa de los beneficios entre todos los miembros de las organizaciones.

La dimensión organizativa de la asociatividad, que la investigación identifica como universalmente débil en el sector agropecuario de Cajamarca, también debe reinterpretarse desde la perspectiva de la economía política del capital social. La fragilidad de las estructuras organizativas no es simplemente el resultado de la falta de capacitación técnica o de recursos financieros, sino la manifestación de una estructura de incentivos que no premia la construcción de capacidades colectivas ni la inversión en bienes públicos organizativos. En un contexto en el que los productores compiten entre sí por el acceso a recursos escasos, en el que las instituciones públicas no garantizan la provisión de servicios de apoyo a las organizaciones y en el que las élites locales capturan los beneficios de las inversiones colectivas, la inversión en el fortalecimiento organizativo se percibe como un riesgo que no vale la pena asumir. Los productores racionalmente prefieren invertir sus limitados recursos en estrategias individuales que les permitan sobrevivir en el corto plazo, antes que en la construcción de organizaciones que podrían generar be-

neficios en el largo plazo pero que también podrían ser capturadas por otros actores o diluirse en conflictos internos.

Esta interpretación de la fragilidad organizativa como resultado de una estructura de incentivos adversa a la cooperación permite comprender por qué los productores no perciben las deficiencias organizativas como limitantes significativas, tal como revela la investigación. Si las organizaciones existentes no generan beneficios tangibles para sus miembros, si la participación en ellas implica costos de transacción elevados y si no hay garantías de que los esfuerzos colectivos se traduzcan en mejoras concretas, entonces tiene sentido que los productores no consideren que fortalecer las organizaciones sea una prioridad. La falta de resultados, el bajo volumen de producción, la dificultad de adaptación a los modelos asociativos, la complejidad de las estructuras organizativas, la ausencia de visión a futuro y la falta de apoyo de los participantes no son percibidos como limitantes porque, en el contexto de la economía política del agro cajamarquino, estos factores no determinan las posibilidades reales de los productores de mejorar sus condiciones de vida. Lo que determina esas posibilidades es el acceso a recursos, a mercados y a redes de poder que están estructurados de manera desigual y que no dependen de la fortaleza de las organizaciones colectivas sino de las relaciones individuales que cada productor pueda establecer con los actores dominantes del territorio.

La transformación de la asociatividad en el agro cajamarquino requiere, por lo tanto, no solo el fortalecimiento de las capacidades organizativas de los productores, sino también la modificación de las estructuras de poder y las desigualdades que configuran el acceso a los recursos y las oportunidades en el territorio. Esto implica la construcción de instituciones que garanticen la transparencia en la gestión de los recursos colectivos, la rendición de cuentas de los líderes ante las bases, la participación equitativa de todos los miembros en las decisiones y la distribución justa de los beneficios entre quienes contribuyen al esfuerzo colectivo. Implica también la transformación de las relaciones entre las organizaciones de productores y el Estado, de manera que las políticas públicas de apoyo a la asociatividad no reproduzcan las desigualdades existentes sino que contribuyan activamente a reducirlas. Y implica, finalmente, la construcción de un nuevo imaginario colectivo en el que la cooperación no sea percibida como una carga o un riesgo, sino como una oportunidad para construir poder colectivo y mejorar las condiciones de vida de todos los miembros de la comunidad.

Las políticas públicas y la configuración de las condiciones para la acción colectiva

Las políticas públicas de desarrollo rural implementadas en el Perú en las últimas décadas han tenido un

impacto ambivalente sobre las posibilidades de la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca. Por un lado, han promovido la formalización de organizaciones, han creado incentivos para la participación en estructuras asociativas y han proporcionado recursos para el fortalecimiento organizativo, tal como se documenta en el capítulo primero de esta obra. Por otro lado, sin embargo, estas políticas han estado frecuentemente diseñadas desde una perspectiva tecnocrática que asume que la asociatividad es un instrumento neutral para mejorar la eficiencia productiva y el acceso a mercados, sin considerar las relaciones de poder y las desigualdades estructurales que configuran su implementación en el territorio. Esta ambivalencia ha generado resultados contradictorios: mientras algunas organizaciones han logrado consolidarse y generar beneficios para sus miembros, muchas otras han fracasado o han sido capturadas por élites locales, reproduciendo las desigualdades que pretendían superar.

La Ley N.º 31335, denominada Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad Agraria, constituye el marco normativo más reciente para la promoción de la asociatividad en el sector agropecuario peruano. Esta ley establece beneficios tributarios para las cooperativas agrarias, amplía el reconocimiento legal a cooperativas ganaderas y forestales, y crea mecanismos de apoyo para la formalización y el fortalecimiento de las organizaciones. Sin embargo, la

implementación de esta ley en el contexto de Cajamarca ha enfrentado desafíos significativos derivados de las desigualdades estructurales del sector, la debilidad institucional de las entidades encargadas de su implementación y la resistencia de los actores que se benefician del statu quo. La formalización de organizaciones sin el correspondiente fortalecimiento de sus capacidades de gestión y sin la construcción de mecanismos efectivos de rendición de cuentas puede convertirse en un ejercicio vacío que no contribuye a mejorar las condiciones de vida de los productores ni a fortalecer la democracia económica en el territorio.

El análisis de las políticas públicas de asociatividad en Cajamarca revela una tensión fundamental entre la lógica de la eficiencia económica y la lógica de la equidad social que no ha sido resuelta satisfactoriamente. Las políticas que se centran exclusivamente en la eficiencia, promoviendo la formación de organizaciones orientadas a la comercialización y la competitividad en los mercados, pueden generar beneficios económicos significativos pero tienden a excluir a los productores que no tienen las capacidades, los recursos o las conexiones necesarias para participar exitosamente en estas estructuras. Las políticas que se centran en la equidad, por su parte, promueven la inclusión de los productores más vulnerables pero pueden generar organizaciones frágiles que no logran sostenerse económicamente ni competir en los mercados. La supera-

ción de esta tensión requiere políticas que integren ambas dimensiones, promoviendo la construcción de organizaciones que sean simultáneamente eficientes y equitativas, capaces de competir en los mercados pero también de garantizar la participación y la distribución justa de los beneficios entre todos sus miembros.

La experiencia internacional en políticas de asociatividad rural sugiere que el éxito de estas intervenciones depende en gran medida de la calidad de las instituciones que las implementan y de la participación activa de los actores locales en el diseño y la ejecución de las políticas. Los programas que son diseñados de manera participativa, que involucran a las organizaciones de productores en la definición de las prioridades y que establecen mecanismos de rendición de cuentas claros tienden a generar resultados más sostenibles que aquellos que son impuestos desde arriba sin considerar las particularidades del contexto local. La construcción de capacidades locales, la formación de liderazgos democráticos y la creación de espacios de diálogo entre los productores, las organizaciones y el Estado son elementos fundamentales para que las políticas de asociatividad contribuyan efectivamente al desarrollo rural y no se conviertan en instrumentos de reproducción de las desigualdades existentes.

La economía política del capital social en el agro cajamarquino sugiere que las políticas públicas de asociatividad

deben abordar simultáneamente las dimensiones culturales, organizativas y estructurales del problema. No basta con sensibilizar a los productores sobre los beneficios de la cooperación ni con capacitar a los líderes de las organizaciones en técnicas de gestión; se requiere también modificar las estructuras de incentivos que hacen que la cooperación sea riesgosa y poco beneficiosa para los productores, así como transformar las relaciones de poder que permiten que las élites locales capturen los beneficios de los esfuerzos colectivos. Esto implica la construcción de instituciones que garanticen la transparencia, la rendición de cuentas y la participación equitativa en las organizaciones; la creación de mecanismos de apoyo que reduzcan los costos de la cooperación para los productores más vulnerables; y la promoción de un nuevo imaginario colectivo en el que la asociatividad sea percibida como una oportunidad para construir poder colectivo y no como una carga o un riesgo.

Conclusiones parciales. Hacia una comprensión integral de la asociatividad rural

La relectura crítica de los hallazgos de esta investigación desde la perspectiva de la economía política del capital social permite extraer conclusiones que enriquecen y resignifican las interpretaciones presentadas en los capítulos precedentes. En primer lugar, se ha establecido que

la desconfianza, el miedo a compartir conocimientos y la visión negativa del trabajo en equipo, que la investigación identifica como las principales barreras culturales para la asociatividad, no son actitudes irracionales ni déficits de sensibilización, sino respuestas adaptativas a un entorno institucional y económico que ha demostrado sistemáticamente que la cooperación no beneficia a todos por igual y que los riesgos de asociarse superan frecuentemente los beneficios esperados. La transformación cultural que la investigación identifica como necesaria para el fortalecimiento de la asociatividad requiere, por lo tanto, la modificación de las condiciones estructurales que hacen que la desconfianza sea una respuesta racional, y no solo la implementación de campañas de sensibilización que no abordan las causas profundas del problema.

En segundo lugar, se ha argumentado que la fragilidad organizativa que caracteriza al sector agropecuario de Cajamarca no es simplemente el resultado de la falta de capacitación técnica o de recursos financieros, sino la manifestación de una estructura de incentivos que no premia la construcción de capacidades colectivas ni la inversión en bienes públicos organizativos. En un contexto en el que los productores compiten entre sí por el acceso a recursos escasos y en el que las élites locales capturan los beneficios de las inversiones colectivas, la inversión en el fortalecimiento organizativo se percibe como un riesgo que no

vale la pena asumir. La superación de esta situación requiere la construcción de instituciones que garanticen que la cooperación sea beneficiosa para todos los miembros y que los esfuerzos colectivos se traduzcan en mejoras concretas en las condiciones de vida de los productores.

En tercer lugar, se ha planteado que las políticas públicas de asociatividad implementadas en el Perú en las últimas décadas han tenido un impacto ambivalente sobre las posibilidades de la acción colectiva en el agro cajamarquino. Si bien han promovido la formalización de organizaciones y han creado incentivos para la participación en estructuras asociativas, también han estado frecuentemente diseñadas desde una perspectiva tecnocrática que no considera las relaciones de poder y las desigualdades estructurales que configuran su implementación en el territorio. La superación de esta ambivalencia requiere políticas que integren las dimensiones de eficiencia y equidad, que involucren a los actores locales en el diseño y la ejecución de las intervenciones, y que establezcan mecanismos de rendición de cuentas que garanticen que los recursos se utilicen en beneficio de todos los miembros de las organizaciones.

Finalmente, se ha propuesto un marco interpretativo que comprende la asociatividad como una construcción social contingente y disputada, cuyas posibilidades de transformación dependen de la modificación de las condiciones

estructurales que la limitan, y no solo de la superación de las barreras culturales y organizativas identificadas en el diagnóstico. Este marco permite comprender por qué las intervenciones que se centran exclusivamente en la capacitación o en la sensibilización tienden a tener un impacto limitado, y por qué es necesario abordar simultáneamente las dimensiones culturales, organizativas y estructurales del problema para generar cambios significativos y sostenibles en el tiempo. La asociatividad no puede construirse sobre relaciones de poder desiguales ni sobre instituciones que reproducen la exclusión y la inequidad, sino que requiere la construcción de nuevas reglas del juego que garanticen la participación equitativa, la transparencia en la gestión y la distribución justa de los beneficios entre todos los miembros de las organizaciones.

Estas conclusiones conectan con el resto de la obra y enriquecen las interpretaciones presentadas en los capítulos precedentes al añadir una dimensión de análisis que había permanecido implícita en el estudio. La asociatividad en el agro cajamarquino no es solo un problema de actitudes culturales o de capacidades organizativas, sino un fenómeno profundamente político que refleja las relaciones de poder y las desigualdades estructurales que caracterizan al sector agropecuario de la provincia. La transformación de la asociatividad requiere, por lo tanto, una transformación de las relaciones sociales y económicas que configuran el territorio, así como la construcción

de instituciones que garanticen que la cooperación sea beneficiosa para todos los productores y no solo para aquellos que ocupan posiciones privilegiadas en la estructura social. La obra que aquí concluye no pretende ofrecer una solución definitiva a este complejo problema, sino contribuir a la comprensión de sus dimensiones fundamentales y a la construcción de un marco interpretativo que permita diseñar intervenciones más efectivas y equitativas para el fortalecimiento de la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca.

Capítulo 7

Los hallazgos y su significado para el desarrollo rural

La percepción de la asociatividad en el agro cajamarquino

El trabajo realizado a lo largo de estas páginas ha permitido construir una propuesta integral para fortalecer la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca, identificando las limitaciones actuales y las estrategias necesarias para superarlas de manera efectiva y sostenible en el tiempo. El análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo revela que la baja percepción de beneficios, la falta de sensibilización y la escasa cooperación constituyen los obstáculos más significativos que enfrenta el sector para consolidar modelos asociativos sostenibles que generen valor para los productores. Para abordar estos problemas, se ha planteado un plan de acción basado en cuatro pilares fundamentales: capacitación, fortalecimiento organizativo, incentivos y uso de tecnología, cuya implementación coordinada permitiría transformar las condiciones actuales del sector y sentar las bases para un desarrollo asociativo efectivo y duradero que beneficie a las familias rurales de la provincia. La evaluación sistemática de estas estrategias permitirá medir su impacto y asegurar su efectividad a lo largo del tiempo, generando un proceso de mejora continua que se adapte a las cambiantes condiciones del entorno económico, social y climático que afecta al sector agropecuario.

La propuesta se desarrolló mediante un proceso secuencial y contextualizado que comenzó con una etapa de diagnóstico detallado de la situación actual del sector. Esta fase inicial se centró en comprender la realidad de la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca, examinando cómo perciben los productores la organización colectiva, cómo funcionan las asociaciones existentes y por qué la cooperación sigue siendo débil a pesar de sus ventajas potenciales que han sido documentadas en la literatura académica y en las experiencias exitosas de otras regiones del país y del mundo. Este diagnóstico permitió identificar patrones recurrentes en el sector, como la baja participación en organizaciones colectivas, las estructuras organizativas frágiles y la escasa confianza entre los productores, que se manifestaban de manera consistente en las diferentes zonas evaluadas y que configuraban un panorama complejo de desafíos para la promoción de la asociatividad. Más importante aún, permitió descubrir no solo los obstáculos visibles que aparecen en las estadísticas y los informes técnicos, sino también sus causas más profundas, entre ellas la escasa visibilidad de los beneficios concretos de la asociatividad, la ausencia de una cultura cooperativa sólida y las experiencias pasadas que han generado escepticismo o resistencia hacia los esfuerzos colectivos en la región.

A partir de esta evidencia empírica recogida en el trabajo de campo, el estudio avanzó hacia el diseño de líneas

de acción estratégicas que respondieran directamente a los problemas encontrados en el diagnóstico y que fueran factibles de implementar en el contexto específico de Cajamarca. La propuesta no se importó de modelos externos diseñados para otros contextos con características diferentes, sino que se construyó específicamente para adaptarse a las realidades de Cajamarca y abordar cada barrera identificada con una solución correspondiente que considerara las particularidades culturales, organizativas y económicas del sector agropecuario local. Se dio prioridad a la capacitación y el desarrollo de capacidades, reconociendo que los productores suelen carecer de conocimientos técnicos y organizativos sobre el funcionamiento de la asociatividad, los beneficios que puede reportar y cómo mantenerla a lo largo del tiempo sin depender de apoyos externos que pueden ser temporales o insuficientes. Paralelamente, se propuso el fortalecimiento organizativo como respuesta a la debilidad de la gobernanza interna que se observa en muchas asociaciones, incluyendo la falta de claridad en las funciones de liderazgo, la limitada rendición de cuentas y los deficientes sistemas de toma de decisiones que dificultan la gestión efectiva de los recursos colectivos y generan desconfianza entre los miembros.

La inclusión de incentivos en la propuesta se justificó por la necesidad de aumentar la motivación y el compromiso de los productores, especialmente en contextos en los que

la adhesión a una asociación se considera arriesgada o poco rentable a corto plazo debido a los costos de transacción que implica la participación en reuniones, la coordinación de actividades y la contribución de recursos para el funcionamiento de la organización. Los incentivos económicos, el acceso a financiamiento y el reconocimiento del esfuerzo colectivo constituyen mecanismos que pueden compensar los costos iniciales de la participación y mantener el interés de los productores a lo largo del tiempo, especialmente cuando los beneficios de la asociatividad no son inmediatos y requieren un período de maduración para materializarse en mejoras concretas en los ingresos y las condiciones de vida de las familias rurales. Junto con estas medidas, se incluyó la integración de la tecnología como mecanismo práctico para mejorar la comunicación, la transparencia, la planificación y el acceso a los mercados, lo que contribuye a reducir el aislamiento y la fragmentación de la producción rural que caracteriza al sector agropecuario de la provincia. Las plataformas digitales, los sistemas de información de precios y los canales de comunicación en línea representan herramientas que pueden facilitar la coordinación entre productores dispersos geográficamente y mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas cambiantes del mercado.

Una contribución clave de la propuesta es su énfasis en la evaluación y el seguimiento como elementos centrales del proceso de fortalecimiento asociativo que debe ser

entendido como un ciclo continuo de mejora y no como una intervención puntual que se realiza una sola vez. El estudio reconoce que la asociatividad no es un logro estático que se alcanza una vez y se mantiene indefinidamente sin esfuerzo, sino un proceso social y económico que debe evolucionar y ser monitoreado a lo largo del tiempo para adaptarse a los cambios en el entorno y en las necesidades de los productores. Por esa razón, se incorporó la evaluación como elemento central para medir si la capacitación mejora la participación, si los cambios organizativos fortalecen la confianza y si los incentivos y la tecnología se traducen efectivamente en una mejor cooperación y mejores resultados económicos para los productores que participan en las organizaciones colectivas. Esta lógica evaluativa garantiza que la propuesta pueda ajustarse y mejorarse en función de los resultados reales observados en la implementación, evitando que se convierta en una intervención rígida o meramente simbólica que no responda a las necesidades cambiantes del sector y que pierda relevancia con el paso del tiempo.

Los resultados de la investigación revelan que la baja percepción de los beneficios es una de las limitaciones más críticas que afectan a la asociatividad en Cajamarca, ya que muchos productores no logran identificar con claridad cómo la participación en organizaciones colectivas puede mejorar sus condiciones de vida y producción de manera concreta y medible. Muchos productores no aso-

cian claramente la acción colectiva con la mejora de los ingresos, la reducción de los costos de producción o el fortalecimiento del poder de negociación frente a compradores y proveedores, lo que genera una desconexión entre el discurso que promueve la asociatividad desde las instituciones y las expectativas concretas de los productores que necesitan ver resultados tangibles para justificar su participación. Sin una narrativa visible y creíble de los beneficios que la cooperación puede generar, la asociatividad se percibe con frecuencia como una carga adicional en lugar de una ventaja estratégica para mejorar las condiciones de vida y producción de las familias rurales que enfrentan múltiples desafíos en su actividad cotidiana.

Esto tiene un impacto directo en la disposición a participar en organizaciones colectivas, especialmente entre los pequeños productores que se enfrentan a riesgos económicos y a la incertidumbre constante de los mercados agropecuarios que pueden afectar significativamente sus ingresos de un ciclo a otro. Por lo tanto, cambiar las percepciones sobre los beneficios de la asociatividad no es una cuestión secundaria ni un aspecto superficial de la intervención, sino un elemento esencial para que la asociatividad crezca de manera significativa y sostenible en el sector, ya que sin una base de productores convencidos de las ventajas de la cooperación, cualquier organización que se cree estará condenada a la fragilidad y la desintegración. La comunicación efectiva de los beneficios, la

demostración práctica de casos exitosos y la generación de experiencias tempranas positivas constituyen estrategias fundamentales para transformar las percepciones y construir una base sólida de apoyo a la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca.

Otra limitación importante identificada en la investigación es la falta de sensibilización y cultura cooperativa en el sector agropecuario de Cajamarca, que se manifiesta en la persistencia de actitudes individualistas y en la dificultad de los productores para comprender la lógica de la acción colectiva y sus ventajas frente a la acción individual. Incluso cuando los productores se unen formalmente a asociaciones, a menudo continúan actuando de manera individual, sin coordinar objetivos ni integrar estrategias de producción y comercialización que permitan aprovechar las ventajas de la acción colectiva en términos de economías de escala, acceso a mercados más amplios y capacidad de negociación conjunta. Esto crea organizaciones frágiles que no logran demostrar su valor potencial, lo que refuerza la idea de que las asociaciones no funcionan y desalienta la participación de nuevos miembros que observan los resultados limitados de las experiencias existentes y concluyen que la asociatividad no vale la pena.

La propuesta aborda esta cuestión considerando la formación no solo como una instrucción técnica sobre cómo gestionar una asociación desde el punto de vista adminis-

trativo, sino también como un proceso de transformación cultural que busca modificar las actitudes y creencias de los productores sobre la cooperación y la competencia en el contexto de la actividad agropecuaria. Su objetivo es ayudar a los productores a comprender que forman parte de un sistema compartido en el que la cooperación multiplica el valor, reduce la vulnerabilidad y crea oportunidades que no se pueden alcanzar de forma individual, por lo que la asociatividad no debe entenderse como una renuncia a la autonomía sino como una estrategia para fortalecerla mediante la acción conjunta. Este cambio de mentalidad requiere tiempo y experiencias positivas que demuestren los beneficios de la cooperación, por lo que la propuesta incluye mecanismos para generar y visibilizar casos de éxito que sirvan como modelos inspiradores para otros productores y organizaciones del sector.

El estudio también subraya que la cooperación limitada está fuertemente relacionada con la falta de confianza entre los productores, que constituye una barrera fundamental para el desarrollo de la asociatividad en el contexto estudiado. Los problemas de confianza suelen derivarse de fracasos pasados en intentos asociativos que no cumplieron las expectativas de los participantes, de la escasa transparencia en el liderazgo de las organizaciones que genera sospechas sobre el manejo de los recursos, o de la distribución desigual de los beneficios dentro de las asociaciones que crea resentimiento y desmotivación

entre los miembros que sienten que su esfuerzo no es recompensado adecuadamente. Si no se reconstruye activamente la confianza mediante mecanismos concretos de transparencia y rendición de cuentas, la asociatividad se vuelve inestable y la afiliación disminuye, creando un círculo vicioso que dificulta la consolidación de las organizaciones y perpetúa la desconfianza entre los productores que han tenido experiencias negativas.

Por eso la propuesta insiste en mecanismos de gobernanza más sólidos, en la toma de decisiones democrática, en la gestión transparente de los recursos y en la rendición de cuentas como elementos necesarios para construir capital social a largo plazo y garantizar que los productores se sientan protegidos dentro de las estructuras colectivas. La confianza no se puede decretar ni imponer desde afuera, sino que debe construirse gradualmente mediante la demostración consistente de que las organizaciones funcionan con transparencia, que los líderes actúan en beneficio de todos los miembros y que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre quienes contribuyen al esfuerzo colectivo. Los mecanismos de rendición de cuentas, la publicación de información financiera, la rotación de liderazgos y la participación de todos los miembros en las decisiones importantes son prácticas que contribuyen a construir confianza y a crear un ambiente propicio para la cooperación sostenida en el tiempo.

En el escenario ideal previsto por esta propuesta, las asociaciones agrícolas y ganaderas de Cajamarca avanzarían hacia una mayor integración, una mayor cooperación y una sostenibilidad constante a lo largo del tiempo, transformando las condiciones actuales del sector y generando beneficios tangibles para las familias rurales que dependen de la actividad agropecuaria para su subsistencia. Las asociaciones sólidas permitirían a los productores alcanzar una escala competitiva que les permita acceder a mercados que requieren volúmenes significativos de producción, coordinar la comercialización colectiva para obtener mejores precios, garantizar estándares de calidad que sean reconocidos por los compradores y cumplir con los requisitos de los mercados más exigentes que valoran la trazabilidad y la responsabilidad social y ambiental en la producción. También reforzarían la resiliencia frente a las amenazas climáticas, la volatilidad del mercado y la escasez de insumos, ya que los riesgos se compartirían entre los miembros y el poder de negociación aumentaría frente a proveedores y compradores que tendrían que tratar con organizaciones más sólidas y representativas.

Además, la sostenibilidad mejoraría porque los grupos organizados son más propensos a adoptar prácticas responsables con el medio ambiente, acceder a financiación ecológica y participar en iniciativas de desarrollo regional que beneficien a toda la comunidad, generando externalidades positivas que trascienden los beneficios individua-

les de los miembros de las asociaciones. En general, la asociatividad se convertiría no solo en un instrumento social para mejorar la convivencia y la cohesión comunitaria, sino en un pilar estratégico para el desarrollo rural integral de la provincia que contribuya a reducir la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y fortalecer la capacidad de las comunidades rurales para gestionar sus propios procesos de desarrollo de manera autónoma y sostenible.

La importancia de esta conclusión radica en el hecho de que da sentido y orientación a todo el esfuerzo de investigación realizado, conectando los hallazgos empíricos con las estrategias de intervención propuestas y proporcionando un marco coherente para la acción futura. En lugar de limitarse a resumir los resultados obtenidos de manera descriptiva, aclara que la débil asociatividad en Cajamarca es un problema multidimensional que requiere soluciones integrales que aborden simultáneamente las dimensiones culturales, organizativas y económicas que se refuerzan mutuamente y que no pueden ser resueltas de manera aislada. Por lo tanto, ofrece un valor práctico para los responsables políticos, las instituciones, las ONG y los líderes de los productores, al mostrar que el éxito no depende de la creación de asociaciones en nombre o de la formalización de organizaciones sin contenido real, sino del fortalecimiento de las condiciones culturales, organizativas y económicas que les permiten funcionar efectivamente y generar beneficios tangibles para sus miembros.

Además, al posicionar la evaluación como una parte fundamental del proceso, la conclusión fomenta la toma de decisiones basada en la evidencia y protege las intervenciones futuras de repetir los fracasos comunes en los programas de desarrollo rural que no consideran las particularidades del contexto ni aprenden de las experiencias anteriores. La evaluación sistemática permite identificar qué funciona y qué no funciona en cada contexto específico, ajustar las estrategias en función de los resultados observados y documentar las lecciones aprendidas para que puedan ser aprovechadas en futuras intervenciones, contribuyendo así a la construcción de un conocimiento acumulativo sobre la asociatividad rural que pueda orientar políticas y programas más efectivos.

Por último, la evaluación general de este trabajo es positiva, ya que ofrece una propuesta realista y estructurada basada en las condiciones específicas de Cajamarca que podría ser adaptada a otros contextos con características similares. Su punto fuerte radica en reconocer los obstáculos reales sin minimizarlos, alinear las estrategias con dichos obstáculos de manera coherente e incluir factores impulsores modernos, como la tecnología y los incentivos, que pueden acelerar el proceso de transformación si se implementan adecuadamente. Al mismo tiempo, el estudio reconoce de manera responsable que el éxito dependerá del apoyo institucional sostenido, la voluntad política de las autoridades, la estabilidad de la financiación y el

fomento gradual de la confianza a lo largo del tiempo, ya que ningún cambio significativo en las prácticas sociales y económicas puede lograrse de manera inmediata.

La asociatividad no se puede imponer rápidamente mediante decretos o programas de corto plazo que no consideren el tiempo necesario para que los cambios culturales y organizativos se consoliden, y la adopción de la tecnología puede ser desigual si persisten las barreras de infraestructura o alfabetización digital en las zonas rurales más alejadas y con menores niveles de desarrollo. Por esa razón, la propuesta debe implementarse de manera progresiva, con una gestión adaptativa que responda a los desafíos que surjan durante la implementación y con un fuerte enfoque en la inclusión de los productores más vulnerables que enfrentan mayores barreras para participar en organizaciones colectivas. En conjunto, el trabajo es bueno porque no promete una transformación instantánea que sería irreal, sino que construye un camino cuidadoso para convertir las debilidades actuales en fortalezas futuras a través de la cooperación, la gobernanza, la motivación y la evaluación continua, reconociendo que el desarrollo rural es un proceso de largo plazo que requiere paciencia, persistencia y compromiso sostenido de todos los actores involucrados.

La debilidad de los factores culturales como barrera estructural

La investigación concluye que la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca se ubica en el nivel medio con el 40.4%, evidenciando inconvenientes considerables en cuanto al manejo de los conocimientos adecuados sobre cooperación y colaboración entre productores, lo que sugiere que existe una base potencial sobre la cual construir pero que requiere fortalecimiento significativo para consolidarse. Además, el 34.4% de los encuestados indica que la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca es de nivel bajo, mientras que el 25.2% señaló que es de nivel alto, configurando una distribución que refleja la heterogeneidad de experiencias y percepciones en el sector y que evidencia la coexistencia de situaciones muy diversas que requieren enfoques diferenciados de intervención. Esta conclusión se basó en una medición sistemática de las percepciones y experiencias de los productores con respecto a la asociatividad, utilizando instrumentos estandarizados que permitieron capturar la diversidad de situaciones y actitudes presentes en el sector de manera objetiva y comparable.

La investigación estableció primero un marco conceptual y metodológico en el que la asociatividad se entendía no solo como la pertenencia formal a organizaciones regis-

tradas, sino como un proceso social y productivo multidimensional que involucra múltiples aspectos de la vida económica y social de los productores y que no puede ser reducido a una simple categoría binaria de pertenencia o no pertenencia. Según este enfoque, la asociatividad incluía factores como el conocimiento de la cooperación, la voluntad de colaborar, los beneficios percibidos, la confianza en el liderazgo y la participación en actividades compartidas, todos los cuales fueron operativizados mediante indicadores específicos que permitieron su medición y comparación entre diferentes grupos de productores. A continuación, el estudio recopiló información directamente de los productores y las partes interesadas del sector agropecuario de Cajamarca, cuyas respuestas se analizaron y se clasificaron en tres niveles (bajo, medio y alto) en función de la consistencia con la que se manifestaban los comportamientos cooperativos y las capacidades organizativas en cada caso, permitiendo construir una tipología que refleja la diversidad de situaciones presentes en el sector.

El nivel medio señalado por el 40,4 % se reveló como la categoría más frecuente, ya que muchos productores reconocieron algunas ventajas en el trabajo conjunto y tenían experiencias parciales de acción conjunta que no llegaban a consolidarse plenamente debido a diversas razones que pueden incluir la falta de continuidad, la debilidad organizativa o la ausencia de resultados tangibles que justifi-

quen el esfuerzo sostenido. Sin embargo, estas experiencias no eran lo suficientemente estables como para ser reconocidas como una alta asociatividad, lo que sugiere que existe una base potencial sobre la cual construir pero que requiere fortalecimiento y acompañamiento para que las prácticas cooperativas se consoliden y generen los beneficios esperados. El nivel bajo señalado por el 34,4 % se basaba en pruebas de cooperación limitada, desconfianza, participación débil y falta de claridad sobre cómo la asociatividad produce un valor concreto para los productores que participan en las organizaciones, lo que genera escepticismo y resistencia a involucrarse en esfuerzos colectivos. Por último, el nivel alto señalado por el 25,2 % representaba un grupo más reducido de productores que se han beneficiado de organizaciones más sólidas, una gobernanza más clara y mejoras económicas o productivas más visibles gracias a la acción colectiva, constituyendo casos de referencia que demuestran que la asociatividad puede funcionar en el contexto de Cajamarca cuando se dan las condiciones adecuadas.

Este proceso de clasificación es importante porque evitó etiquetas simplistas que redujeran la complejidad del fenómeno a categorías binarias que no capturan la riqueza de matices que caracteriza a la realidad social. El estudio no asumió que la presencia de asociaciones significa automáticamente una alta asociatividad, ni que la ausencia de organizaciones formales implica necesariamente una

baja asociatividad, sino que evaluó la calidad de la cooperación, la fuerza de las interacciones entre los miembros y el grado en que la acción colectiva se traduce en mejoras reales para los productores que participan en las organizaciones. En consecuencia, la conclusión final se basa en pruebas de campo y en una interpretación estructurada de la asociatividad como un sistema en evolución, más que como un estatus organizativo fijo que se alcanza o se pierde de manera definitiva, reconociendo que las organizaciones pueden fortalecerse o debilitarse a lo largo del tiempo en función de múltiples factores internos y externos.

El predominio de la asociatividad media sugiere que el sector agropecuario de Cajamarca aún no ha consolidado una cultura cooperativa sólida que permita aprovechar plenamente los beneficios de la acción colectiva en términos de economías de escala, acceso a mercados y capacidad de negociación. Un nivel medio suele indicar que la asociatividad está presente formalmente, pero sigue siendo débil en la práctica cotidiana de los productores que continúan operando de manera individual en muchos aspectos de su actividad productiva y comercial. Los productores pueden afiliarse a asociaciones, asistir a algunas reuniones o participar en actividades conjuntas esporádicas, pero siguen tomando las decisiones clave de forma individual y mantienen una coordinación limitada en la producción, la comercialización o la gestión de los recursos,

lo que reduce el impacto de la acción colectiva y limita los beneficios que podrían obtenerse de una cooperación más profunda y sistemática.

Esta situación es especialmente común en contextos rurales, donde la colaboración se valora en principio como un valor social arraigado en las tradiciones comunitarias, pero no se interioriza plenamente como una vía estratégica para la supervivencia y el crecimiento económicos de las unidades productivas en el contexto de una economía de mercado que exige cada vez más niveles de organización y coordinación. La brecha entre el valor declarativo de la cooperación y su práctica efectiva constituye uno de los principales desafíos para el fortalecimiento de la asociatividad en el sector, ya que requiere no solo cambiar las actitudes sino también desarrollar capacidades concretas para gestionar organizaciones complejas y sostener la participación a lo largo del tiempo sin depender de incentivos externos que pueden ser temporales.

Uno de los problemas más significativos que revelan los niveles medio y bajo es la gestión inadecuada del conocimiento sobre la cooperación entre los productores, que se manifiesta en la falta de comprensión sobre los principios, las prácticas y los beneficios de la asociatividad. Los resultados implican que muchos productores no comprenden suficientemente lo que implica la asociatividad en términos de compromisos, responsabilidades y bene-

ficios, cómo funciona la cooperación sostenible a lo largo del tiempo o qué responsabilidades y derechos implica la pertenencia a una asociación en términos de participación en las decisiones, contribución a los gastos comunes y acceso a los beneficios colectivos. Esta laguna de conocimiento no es trivial ni puede atribuirse simplemente a la falta de información disponible, ya que la asociatividad requiere algo más que buena voluntad; requiere normas compartidas, planificación económica, habilidades de negociación colectiva y una visión a largo plazo que trascienda los intereses inmediatos de cada productor y que permita construir proyectos colectivos que beneficien a todos los miembros de manera equitativa.

Cuando los productores carecen de estas bases, las organizaciones se convierten en meras estructuras administrativas que existen formalmente pero que no funcionan como redes productivas que generan valor para sus miembros, y la pertenencia a ellas se percibe como costosa, confusa o poco gratificante en términos de los beneficios que reporta en comparación con el esfuerzo que requiere. La formación y el desarrollo de capacidades se vuelven entonces fundamentales para superar esta limitación, pero deben ir más allá de la simple transmisión de información para incluir procesos de aprendizaje práctico, acompañamiento en la gestión y generación de experiencias positivas que permitan a los productores comprender de manera vivencial los beneficios de la cooperación.

Además, la proporción relativamente alta de baja asociatividad (34,4 %) indica que existen obstáculos estructurales que siguen bloqueando la cooperación en el sector agropecuario de Cajamarca y que no pueden ser superados únicamente mediante la capacitación o la sensibilización. Estos obstáculos pueden incluir la desconfianza derivada de fracasos organizativos en el pasado que han dejado secuelas difíciles de superar, un liderazgo débil que no genera confianza ni inspira compromiso entre los miembros, la concentración de beneficios en pequeños grupos que controlan las decisiones y los recursos, o la falta de transparencia en la gestión de los recursos colectivos que genera sospechas y conflictos internos. En estos entornos, los productores interpretan la asociatividad como algo arriesgado que puede comprometer su autonomía sin generar ventajas reales, lo que les motiva a preferir estrategias individuales, incluso cuando estas son menos competitivas en el mercado y limitan sus posibilidades de acceso a mejores condiciones de comercialización y financiamiento.

Esto crea un círculo vicioso en el que la baja cooperación reduce la eficacia organizativa, y la baja eficacia reduce aún más la cooperación, dificultando la superación de las barreras existentes y perpetuando la fragmentación del sector que limita su capacidad de incidencia en las políticas públicas y en las cadenas de valor. Romper este círculo requiere intervenciones que aborden simultánea-

mente las causas estructurales de la desconfianza, las deficiencias de gobernanza y la falta de resultados tangibles, generando experiencias positivas que demuestren a los productores que la cooperación puede funcionar cuando se gestiona adecuadamente y se sustenta en relaciones de confianza y transparencia.

La menor proporción de alta asociatividad (25,2 %) es igualmente reveladora de las posibilidades y limitaciones del sector, ya que demuestra que en Cajamarca es posible tener experiencias asociativas exitosas y que las barreras no son absolutas ni insuperables, lo que proporciona evidencia empírica sobre la viabilidad de la asociatividad en el contexto local. Es muy probable que la alta asociatividad se corresponda con casos en los que los productores han experimentado resultados tangibles como mejor acceso al mercado, poder de compra colectivo, apoyo técnico o mayor estabilidad de ingresos, lo que ha reforzado su compromiso con la organización y su disposición a invertir tiempo y recursos en el fortalecimiento de la cooperación. Estos casos pueden servir de referencia de aprendizaje para el resto del sector, demostrando que la asociatividad no es una utopía sino una estrategia viable cuando se dan las condiciones adecuadas de liderazgo, gobernanza, confianza y resultados tangibles que justifiquen la participación sostenida.

Sin embargo, dado que solo representan una cuarta parte de las percepciones, la alta asociatividad sigue siendo la excepción y no la norma en el sector agropecuario de Cajamarca, lo que indica que el reto no es inventar la asociatividad desde cero sino ampliar lo que ya funciona y transformar las organizaciones de nivel medio en sistemas cooperativos de alto nivel que generen beneficios significativos para sus miembros. Esto requiere identificar los factores que han permitido el éxito de las experiencias de alta asociatividad y adaptarlos a diferentes contextos y grupos de productores, reconociendo que no existe una fórmula única que funcione en todos los casos sino que se requiere adaptación a las condiciones específicas de cada organización y territorio.

Otra interpretación crítica es que Cajamarca se encuentra actualmente en una encrucijada en la que el potencial de transformación coexiste con el riesgo de estancamiento, lo que hace que las decisiones que se tomen en los próximos años sean determinantes para el futuro del sector. La mayoría de nivel medio refleja potencial porque los productores no rechazan por completo la asociatividad, sino que la practican parcialmente y reconocen algunos de sus beneficios, lo que brinda una oportunidad estratégica para la intervención que debe ser aprovechada antes de que el escepticismo y la desconfianza se consoliden y dificulten aún más la promoción de la cooperación. En situaciones donde predomina la baja asociatividad, las

políticas y la capacitación suelen enfrentar resistencia y escepticismo difíciles de superar porque los productores han tenido experiencias negativas que han generado una actitud de rechazo hacia cualquier forma de organización colectiva.

En Cajamarca, la línea de base media sugiere que, con una sensibilización adecuada, el fortalecimiento organizativo, incentivos y mecanismos de fomento de la confianza, una proporción significativa de productores podría avanzar hacia una mayor cooperación en un plazo relativamente corto si se implementan las intervenciones adecuadas. Por lo tanto, el resultado del estudio no es solo descriptivo sino que señala una oportunidad de transformación que es tanto necesaria como factible, y que requiere decisiones oportunas y acciones coordinadas para materializarse en mejoras concretas en las condiciones de vida y producción de los productores agropecuarios de la provincia.

La distribución de los niveles de asociatividad tiene implicaciones directas para el desarrollo rural de la provincia, ya que determina las posibilidades de los productores de acceder a mercados más competitivos, mejorar sus ingresos y reducir su vulnerabilidad frente a las crisis. Una asociatividad moderada y baja debilita la capacidad del sector para competir en los mercados modernos que demandan volúmenes significativos, estándares de calidad y capacidad de respuesta rápida a las demandas cambiantes

de los compradores que valoran la eficiencia y la confiabilidad de sus proveedores. Los productores individuales se enfrentan a mayores costos de insumos, menor poder de negociación con los compradores, mayor vulnerabilidad a las fluctuaciones de precios y más dificultades para cumplir con los estándares de calidad que exigen los mercados más exigentes, lo que limita sus posibilidades de crecimiento y los mantiene en una situación de desventaja estructural frente a competidores mejor organizados.

Estas desventajas se agravan en condiciones de inestabilidad climática y volatilidad del mercado, donde la capacidad de adaptación y la resiliencia se vuelven cruciales para la supervivencia de las unidades productivas y donde los productores individuales tienen menos recursos para hacer frente a las crisis. Una asociatividad media puede mitigar algunos de estos riesgos al proporcionar acceso a información, capacitación y redes de apoyo, pero rara vez proporciona la escala y la resiliencia necesarias para la sostenibilidad a largo plazo que requiere el sector para desarrollarse de manera sostenible y contribuir al bienestar de las familias rurales.

Por el contrario, si Cajamarca aumenta la asociatividad de alto nivel, los productores podrían obtener economías de escala que reduzcan sus costos de producción, acceso al crédito y a los programas estatales que requieren organización formal para participar, estrategias de comercia-

lización conjuntas que mejoren su poder de negociación y posiciones negociadoras más sólidas en las cadenas de valor que les permitan capturar una mayor proporción del valor generado. La asociatividad también tiene repercusiones sociales que trascienden lo económico, ya que refuerza el liderazgo local al desarrollar capacidades de gestión y representación, fomenta la identidad comunitaria al crear espacios de encuentro y colaboración, y apoya las respuestas colectivas a las crisis medioambientales o económicas que afectan a las comunidades rurales y que requieren acciones coordinadas para ser enfrentadas efectivamente.

Por lo tanto, mejorar la asociatividad no es simplemente un objetivo organizativo o económico sino un requisito estructural para el desarrollo agrícola sostenible y para la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones rurales de la provincia que dependen de la actividad agropecuaria para su subsistencia y que necesitan organizarse para enfrentar los desafíos del contexto actual. La asociatividad se convierte así en un instrumento de política pública para promover el desarrollo rural integral y reducir las brechas de desigualdad que afectan a las zonas rurales de la sierra peruana.

Esta conclusión es importante porque sintetiza la evidencia en un diagnóstico claro de la realidad asociativa de Cajamarca, proporcionando información precisa que

puede orientar la toma de decisiones y la asignación de recursos para el fortalecimiento del sector. En lugar de ofrecer una afirmación vaga como «la asociatividad existe, pero es débil», proporciona proporciones medibles que muestran la situación actual del sector con un nivel de detalle que permite identificar prioridades de intervención y establecer metas concretas para el seguimiento de los avances. Esto es crucial para los responsables de la toma de decisiones, ya que cuando los responsables políticos o las agencias de desarrollo saben que el 40,4 % es medio y el 34,4 % es bajo, pueden deducir que las intervenciones deben dar prioridad al fortalecimiento y la consolidación de las organizaciones existentes, y no solo a la formación de nuevos grupos que podrían reproducir los mismos problemas si no se abordan las causas profundas de la debilidad asociativa.

La conclusión también es importante desde el punto de vista académico porque demuestra que la asociatividad puede evaluarse como un espectro en lugar de como una condición binaria, lo que enriquece el campo de la investigación sobre el desarrollo rural al reconocer la complejidad de la acción colectiva y la necesidad de instrumentos de medición más sofisticados. En la práctica, la mayoría de las regiones rurales no encajan claramente en las categorías de organizadas o desorganizadas, sino que presentan grados variables de cooperación que requieren instrumentos de medición más sofisticados para ser cap-

tados adecuadamente y que reflejan la diversidad de situaciones que coexisten en un mismo territorio. El caso de Cajamarca ilustra un patrón más realista de cooperación parcial mezclada con barreras persistentes, y captar este matiz permite que las investigaciones futuras exploren los mecanismos de transición: cómo las comunidades pasan de una asociatividad media a una alta, y qué condiciones aceleran o bloquean ese movimiento a lo largo del tiempo.

El resultado es alentador y preocupante a la vez, dependiendo de cómo se interprete y qué aspectos se enfaticen en el análisis. Es alentador porque el nivel medio dominante sugiere que la asociatividad no está ausente del sector sino que existe una base sobre la cual construir y desarrollar, lo que significa que hay experiencia acumulada y disposición potencial que pueden ser aprovechadas por las intervenciones de fortalecimiento. Una parte considerable de la población productora ya está participando en algún grado de acción colectiva, lo que significa que hay experiencia acumulada y disposición potencial que pueden ser aprovechadas por las intervenciones de fortalecimiento si se diseñan adecuadamente para responder a las necesidades y expectativas de los productores. La presencia de una minoría de alto nivel (25,2 %) refuerza aún más este optimismo, ya que demuestra que pueden surgir asociaciones eficaces y generar beneficios reales en el contexto específico de Cajamarca, proporcionando modelos

que pueden ser replicados y adaptados por otros grupos de productores que enfrentan condiciones similares.

Sin embargo, el resultado también es preocupante porque la asociatividad media no es suficiente para garantizar la competitividad o la resiliencia que el sector necesita para enfrentar los desafíos del entorno actual, y porque la proporción de baja asociatividad sigue siendo significativa y representa un obstáculo importante para el desarrollo del sector. Un nivel medio suele reflejar fragilidad organizativa, y sin refuerzo adecuado, las organizaciones pueden estancarse o colapsar cuando enfrentan crisis o cambios en el entorno, dejando a los productores en una situación peor que antes de asociarse. La gran proporción de baja asociatividad (34,4 %) indica que muchos productores siguen excluidos de los beneficios de las cooperativas o siguen sin estar convencidos de su valor, lo que perpetúa la fragmentación del sector y limita su capacidad de incidencia en las políticas públicas y en las cadenas de valor. Si no se abordan estas barreras de manera integral, el sector corre el riesgo de continuar con ciclos de baja productividad, escaso poder de negociación y adopción limitada de la innovación, profundizando las brechas entre los productores que logran integrarse exitosamente a los mercados y aquellos que quedan rezagados.

En resumen, esta investigación establece que la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca es principal-

mente media (40,4 %), con un componente bajo sustancial (34,4 %) y un componente alto menor pero significativo (25,2 %). Esta estructura refleja un sector en transición en el que existen prácticas cooperativas valiosas pero que se ven debilitadas por el conocimiento limitado sobre la cooperación, la sensibilización insuficiente, la baja confianza y la colaboración inconsistente que caracteriza a muchas organizaciones. Los resultados implican que Cajamarca tiene tanto la necesidad como la oportunidad de fortalecer la asociatividad mediante el desarrollo de capacidades específicas, la mejora de la gobernanza, los incentivos y el apoyo sistemático que aborde las múltiples dimensiones del problema. La conclusión es importante porque ofrece un mapa basado en datos empíricos de la condición asociativa del sector, orientando las intervenciones hacia la consolidación de lo existente en lugar de la mera creación de nuevas organizaciones. En última instancia, el resultado es positivo en la medida en que revela el potencial y los éxitos existentes que pueden servir de base para el fortalecimiento, pero también es un llamado a la acción, ya que los niveles medios y bajos de asociatividad siguen siendo insuficientes para lograr la competitividad y la sostenibilidad que requieren los productores agropecuarios de Cajamarca en el contexto actual.

La investigación también concluye que el 100 % de los empresarios del sector agropecuario indicaron que los factores culturales son de nivel bajo, poniendo de ma-

nifiesto que existen desconfianza entre productores, así como el temor a compartir conocimiento a la competencia, además de que ven el trabajo en equipo como un obstáculo para su crecimiento empresarial en lugar de una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta conclusión surgió de una evaluación estructurada de la asociatividad y sus dimensiones dentro del sector agropecuario de Cajamarca, en la que los factores culturales se evaluaron como uno de los componentes clave que configuran el comportamiento cooperativo de los productores y que determinan en gran medida la disposición a participar en organizaciones colectivas. En esta investigación, los factores culturales no se redujeron a tradiciones o actitudes generales difíciles de medir sino que se operativizaron a través de indicadores concretos como los niveles de confianza, la disposición a compartir información, las percepciones sobre el trabajo colectivo y las actitudes hacia los competidores dentro del mismo territorio. Se pidió a los empresarios y productores que evaluaran estos elementos basándose en su experiencia vivida dentro de asociaciones, cooperativas o espacios de colaboración informales, lo que permitió capturar la dimensión cultural de la asociatividad de manera empírica y verificable.

Una vez recopilados los datos, los factores culturales se clasificaron en niveles (bajo, medio, alto) según la consistencia y la fuerza de las actitudes y comportamientos proasociativos manifestados por los productores en sus

respuestas. El hecho de que todos los encuestados situaran los factores culturales en la categoría baja indica que los patrones culturales negativos están muy extendidos y son persistentes en todo el sector, y no se limitan a comunidades aisladas o subsectores específicos sino que constituyen una característica generalizada del entorno asociativo en Cajamarca. Este enfoque metodológico es importante porque garantiza que el resultado no sea especulativo ni basado en impresiones subjetivas sino que se fundamenta en pruebas sistemáticas sobre el terreno y en un marco de evaluación claro que permite la comparación y la verificación. La investigación no se limitó a interpretar la cultura de forma abstracta sino que midió cómo las actitudes culturales se traducen en cooperación real, o en la ausencia de ella, en la práctica cotidiana de los productores.

La clasificación unánime de los factores culturales como bajos sugiere que el problema de asociatividad de Cajamarca no es solo técnico u organizativo sino fundamentalmente cultural y psicológico, arraigado en las creencias, actitudes y percepciones de los productores sobre la cooperación y la competencia que se han formado a lo largo de años de experiencias y que condicionan su disposición a participar en esfuerzos colectivos. Muchas políticas destinadas a mejorar las asociaciones rurales se centran en la infraestructura, la formación o el acceso al mercado, asumiendo que estos factores son los principales obstá-

culos para la asociatividad y que su superación conducirá automáticamente a una mayor cooperación. Si bien estas dimensiones son importantes y necesarias, esta investigación demuestra que seguirán siendo insuficientes si no se abordan directamente las barreras culturales que subyacen a la falta de cooperación. Un nivel cultural bajo significa que incluso las organizaciones bien diseñadas pueden fracasar porque sus miembros no se sienten seguros, motivados o respaldados socialmente para cooperar, lo que genera una brecha entre el diseño formal de las organizaciones y su funcionamiento real en la práctica.

La desconfianza entre los productores es una de las expresiones más claras de esta debilidad cultural y constituye un obstáculo fundamental para la asociatividad en el sector porque impide la construcción de relaciones de colaboración sostenidas en el tiempo. La desconfianza se desarrolla comúnmente en entornos de producción rural donde las experiencias históricas de asociaciones fallidas, corrupción o distribución desigual de beneficios han dejado fuertes recuerdos negativos que condicionan las actitudes hacia la cooperación y que se transmiten de generación en generación creando una cultura de desconfianza difícil de superar. Cuando los productores creen que el trabajo colectivo solo beneficia a unos pocos, o que los líderes pueden hacer un uso indebido de los recursos, eligen racionalmente protegerse a sí mismos manteniéndose individualistas y evitando comprometerse con orga-

nizaciones que perciben como riesgosas. Con el tiempo, este individualismo se normaliza como una regla cultural que se transmite de generación en generación, creando la creencia de que trabajar solo es más seguro que cooperar. Los datos muestran que esta norma está muy extendida en Cajamarca en la actualidad y constituye una barrera significativa para el desarrollo de la asociatividad.

Estrechamente relacionado con la desconfianza está el miedo a compartir conocimientos, que constituye otra barrera cultural significativa identificada en la investigación y que limita las posibilidades de aprendizaje colectivo y de innovación en el sector. En un contexto de mercado competitivo e incierto, el conocimiento se percibe como capital privado que proporciona ventajas competitivas y que debe ser protegido de posibles competidores que podrían aprovecharse de la información compartida para mejorar su propia posición en el mercado. A los productores les preocupa que, si comparten métodos de producción, contactos con clientes o innovaciones, otros los copien y reduzcan su propia ventaja en el mercado, lo que los lleva a adoptar una actitud defensiva respecto a la información que poseen y a evitar espacios de intercambio que podrían ser beneficiosos para todos. Esta percepción transforma a los vecinos y colegas en rivales potenciales, y sustituye la lógica de la cooperación y el beneficio mutuo por una lógica de protección y competencia que dificulta el intercambio de conocimientos. Mientras el intercambio

de conocimientos se interprete como un riesgo en lugar de como una inversión en la capacidad colectiva y en el desarrollo del sector en su conjunto, la asociatividad no podrá consolidarse como una estrategia efectiva para el desarrollo rural.

Otro elemento crucial que revela el hallazgo es la visión negativa del trabajo en equipo que manifiestan muchos productores del sector agropecuario de Cajamarca y que constituye un obstáculo significativo para la cooperación. Muchos empresarios consideran que los procesos colectivos son lentos, complicados o incluso perjudiciales para el crecimiento empresarial, y prefieren tomar decisiones de manera individual para mantener el control sobre sus operaciones y evitar las demoras y conflictos que perciben como inherentes a la gestión colectiva. Esta percepción puede provenir de experiencias reales con asociaciones ineficaces, normas poco claras o conflictos interminables durante la toma de decisiones, que han generado frustración y desencanto con la cooperación y que han llevado a los productores a concluir que el trabajo individual es más eficiente. En ese caso, el problema cultural se ve reforzado por la debilidad organizativa, creando un círculo vicioso en el que las asociaciones mal gestionadas generan frustración, y la frustración se convierte en cultura que desalienta futuros intentos de cooperación. Los productores interiorizan entonces la creencia de que el trabajo en equipo es un obstáculo para el crecimiento, lo que desa-

lienta futuros intentos de cooperación y perpetúa la fragmentación del sector.

La calificación baja del 100 % indica que estas tres barreras culturales (la desconfianza, el miedo a compartir conocimientos y el rechazo al trabajo en equipo) no son independientes entre sí sino que forman un sistema que se refuerza mutuamente y que requiere una intervención integral para ser superado. La desconfianza aumenta el miedo a compartir información y conocimientos, el miedo a compartir bloquea la posibilidad de trabajo en equipo efectivo, y las experiencias de trabajo en equipo deficientes profundizan la desconfianza inicial, creando un ciclo que se perpetúa a sí mismo y que es difícil de romper sin intervenciones externas que generen experiencias positivas. Por lo tanto, el cambio cultural debe entenderse como una espiral a largo plazo que requiere una intervención deliberada y sostenida en el tiempo. La propuesta de fortalecer la asociatividad en Cajamarca solo puede tener éxito si rompe este ciclo cultural mediante estrategias que aborden simultáneamente las tres dimensiones y generen experiencias positivas que demuestren los beneficios de la cooperación.

La debilidad cultural tiene consecuencias económicas directas que afectan la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones asociativas en el sector agropecuario y que limitan las posibilidades de desarrollo de los productores.

Cuando los factores culturales son débiles, las asociaciones tienden a ser frágiles y propensas a la desintegración, ya que la afiliación se vuelve inestable, la participación disminuye y los proyectos colectivos no logran sostenerse en el tiempo. Sin una cultura cooperativa sólida que sustente el compromiso de los miembros, las asociaciones no pueden convertirse en plataformas comerciales competitivas que generen beneficios tangibles para sus integrantes. Eso significa que los productores pierden economías de escala, negociación colectiva, gestión compartida de riesgos, acceso grupal al crédito y estrategias de mercado conjuntas que son fundamentales para competir en el contexto actual. En la economía agropecuaria contemporánea, en la que los compradores valoran el volumen, los estándares de calidad, la trazabilidad y la fiabilidad de los proveedores, los productores aislados se enfrentan a desventajas estructurales que limitan sus posibilidades de desarrollo y que los mantienen en una situación de vulnerabilidad frente a los cambios del mercado.

La debilidad cultural también bloquea la innovación y la modernización del sector agropecuario de Cajamarca, que son fundamentales para mejorar la productividad y la competitividad en un entorno cada vez más exigente. La innovación rural a menudo se difunde a través de redes de confianza en las que los agricultores adoptan nuevas prácticas cuando ven que sus compañeros tienen éxito y cuando disponen de espacios para intercambiar conocimientos

sin miedo a ser copiados o perjudicados. En Cajamarca, el miedo a compartir conocimientos socava este mecanismo de difusión de la innovación, ya que los productores que desarrollan nuevas técnicas o mejoran sus procesos productivos tienden a mantenerlos en secreto para preservar su ventaja competitiva. Las innovaciones permanecen aisladas y el sector se moderniza lentamente, lo que aumenta las desigualdades entre un pequeño grupo de productores avanzados que logran acceder a la innovación y una mayoría atrapada en sistemas de baja productividad que no pueden beneficiarse del conocimiento colectivo. Con el tiempo, esta brecha se profundiza y limita las posibilidades de desarrollo integral del sector agropecuario en su conjunto.

A nivel social, los factores culturales deficientes limitan la resiliencia colectiva de las comunidades rurales que dependen de la actividad agropecuaria para su subsistencia y que necesitan organizarse para enfrentar los desafíos del entorno. Las crisis climáticas, la volatilidad del mercado, los brotes de enfermedades animales o la escasez de insumos pueden gestionarse de manera más eficaz mediante estructuras cooperativas que permitan compartir riesgos, acceder a información oportuna y coordinar respuestas colectivas. Cuando las barreras culturales impiden la cooperación, los productores se enfrentan solos a estos riesgos, lo que aumenta su vulnerabilidad y los empuja hacia estrategias de subsistencia que limitan sus posibilidades

de crecimiento. Esto debilita la economía rural en general y perpetúa los ciclos de pobreza y marginación que afectan a las comunidades campesinas de la sierra peruana, limitando sus oportunidades de desarrollo y bienestar.

Por lo tanto, el resultado indica que la dimensión cultural no es un tema extra ni secundario en el análisis de la asociatividad sino que constituye la plataforma sobre la que se sustenta el resto de los factores que determinan el éxito o fracaso de las organizaciones colectivas. Si los fundamentos culturales siguen siendo débiles, es probable que las mejoras en materia de formación, financiación o gobernanza solo tengan efectos parciales o temporales, ya que no abordarán las causas profundas de la falta de cooperación. La transformación cultural es lenta y requiere intervenciones sostenidas en el tiempo, pero es la condición necesaria para que cualquier otra medida de fortalecimiento asociativo pueda tener impacto real y duradero en el sector agropecuario de Cajamarca.

La importancia de esta conclusión radica en su capacidad para redefinir las prioridades de las políticas de desarrollo rural en Cajamarca y en otras regiones con características similares, orientando la acción hacia las causas profundas de la debilidad asociativa. Muchos planes de desarrollo asumen que la asociatividad fracasa principalmente debido a limitaciones financieras o técnicas, y por lo tanto concentran sus esfuerzos en proporcionar crédi-

to, infraestructura o capacitación técnica sin abordar las barreras culturales subyacentes que limitan la efectividad de estas intervenciones. Este estudio cambia esa suposición al demostrar que la cultura es actualmente la barrera más crítica para la asociatividad en el contexto estudiado. La unanimidad del hallazgo proporciona un mandato firme para los responsables políticos y las instituciones: cualquier plan para fortalecer las organizaciones debe reconstruir primero la confianza y la identidad cooperativa, generando condiciones para que los productores se sientan seguros al compartir información, al colaborar en proyectos conjuntos y al comprometerse con organizaciones colectivas. De lo contrario, las inversiones en infraestructura o comercialización se desperdiciarán porque las asociaciones no retendrán a los miembros comprometidos que se necesitan para sostenerlas en el tiempo.

La fragilidad organizativa y la necesidad de un cambio estructural

La investigación concluye que el 100 % de los empresarios del sector agropecuario evidencian que los factores organizativos son de nivel bajo, es decir, que aspectos como la falta de resultados, el bajo volumen de producción y la dificultad de adaptación a modelos asociativos no son percibidos como limitantes significativas por los productores. Asimismo, la complejidad de la estructura

organizacional, la falta de visión a futuro y la ausencia de apoyo de los participantes no se consideran factores determinantes en la baja participación asociativa que caracteriza al sector. Esta conclusión se obtuvo mediante una evaluación sistemática de la asociatividad y sus dimensiones componentes, en la que se analizaron los factores organizativos como una de las dimensiones fundamentales que determinan el rendimiento y la sostenibilidad de las asociaciones en el contexto del sector agropecuario de Cajamarca.

En términos metodológicos, el estudio no trató la organización como un concepto vago o abstracto, sino que se tradujo en indicadores observables que reflejan cómo funcionan las estructuras colectivas y cómo las interpretan los empresarios y productores del sector. Entre estos indicadores se encontraban las percepciones sobre si las asociaciones generan resultados tangibles para sus miembros; si los volúmenes de producción son suficientes para sostener la comercialización colectiva; si los miembros consideran que los modelos asociativos son comprensibles y adaptables a sus realidades productivas; si las estructuras organizativas son excesivamente complejas y dificultan la participación; si las asociaciones proyectan una visión estratégica a largo plazo que oriente sus acciones; y si los participantes proporcionan un apoyo constante para mantener las iniciativas colectivas a lo largo del tiempo.

Cada uno de estos indicadores fue evaluado por los productores, lo que permitió construir una imagen detallada de la situación organizativa del sector desde la perspectiva de sus propios actores.

El bajo nivel unánime de los factores organizativos indica que el reto de la asociatividad en Cajamarca no es simplemente una cuestión de actitudes individuales o resistencia cultural, sino que también involucra deficiencias estructurales en la forma en que las organizaciones funcionan y en cómo los productores las perciben. Incluso si se mejorara la confianza cultural entre los productores, las asociaciones tendrían dificultades para consolidarse si sus bases organizativas siguen siendo frágiles y no generan resultados tangibles que justifiquen el esfuerzo de la cooperación. Las organizaciones sólidas requieren objetivos claros, beneficios medibles, una gobernanza funcional, mecanismos de participación estables y una orientación compartida a largo plazo que trascienda los intereses inmediatos de cada miembro. Cuando estos elementos no están presentes, la asociatividad se convierte en algo simbólico en lugar de productivo, y los productores pierden interés en participar porque no ven resultados concretos que mejoren sus condiciones de vida y producción.

Esta conclusión clave de este hallazgo es la desconexión entre la debilidad organizativa y la limitación percibida por los productores. Los empresarios reconocen que las

asociaciones muestran bajos resultados o bajos volúmenes de producción, pero no interpretan estas condiciones como barreras decisivas que limiten su participación o compromiso con las organizaciones colectivas. Esta desconexión es importante porque crea un estancamiento silencioso en el que las deficiencias organizativas se normalizan y no se abordan de manera prioritaria. Si los actores no reconocen las deficiencias organizativas como problemas que requieren solución, es poco probable que den prioridad a su superación o que demanden cambios en la forma en que funcionan las asociaciones. Como consecuencia, las asociaciones pueden seguir funcionando en un equilibrio de bajo rendimiento, en el que los resultados limitados se normalizan y la baja participación se convierte en rutina, perpetuando los problemas que impiden su consolidación.

Hay varias interpretaciones plausibles para esta desconexión entre la debilidad organizativa objetiva y su percepción por parte de los productores. Una es que muchos emprendedores pueden estar acostumbrados a operar en condiciones organizativas precarias, por lo que los bajos resultados o las estructuras ineficientes les parecen normales en lugar de problemáticos, ya que no tienen puntos de referencia que les permitan comparar con organizaciones más exitosas. Otra es que los emprendedores podrían atribuir el bajo rendimiento asociativo a otras dimensiones como las condiciones del mercado o la desconfianza

cultural, y por lo tanto no ven la organización interna como un factor determinante que pueda ser mejorado mediante intervenciones específicas. Una tercera posibilidad es que algunos empresarios no hayan experimentado modelos asociativos realmente eficaces, por lo que carecen de una referencia comparativa que les permita identificar cómo es en la práctica una organización de alto nivel que genere beneficios tangibles para sus miembros. El estudio no necesita elegir una única interpretación, sino que destaca que esta ceguera perceptiva es en sí misma una barrera organizativa que debe ser abordada.

El hallazgo también indica que se subestiman las dificultades de adaptación a los modelos asociativos por parte de los productores del sector agropecuario de Cajamarca. Cuando los miembros tienen dificultades para comprender las funciones, las normas, las responsabilidades o la lógica empresarial colectiva, las asociaciones suelen fracasar porque no logran generar compromiso ni participación efectiva. Sin embargo, si los problemas de adaptación no se perciben como limitantes, es posible que las iniciativas de formación y apoyo no reciban la atención que requieren para superar estas dificultades. Esto es importante porque la sostenibilidad de cualquier asociación depende de que los miembros interioricen los procedimientos cooperativos y sean capaces de operar dentro de ellos sin una presión externa constante, desarrollando capacidades propias que les permitan gestionar sus organizaciones de manera autónoma y efectiva.

Paralelamente, el estudio muestra que los emprendedores no consideran que la complejidad organizativa, la falta de visión de futuro o el escaso apoyo de los participantes sean factores decisivos que limiten la asociatividad en el sector. Esto resulta sorprendente porque se trata de indicadores clásicos de fracaso colectivo que han sido identificados en la literatura como causas fundamentales de la desintegración de las organizaciones asociativas. Las estructuras excesivamente complejas tienden a ralentizar la toma de decisiones y a generar frustración entre los miembros; la falta de visión de futuro hace que la planificación sea reactiva y a corto plazo, sin estrategias claras para el crecimiento; y el escaso apoyo de los participantes erosiona la estabilidad de los miembros y reduce la capacidad de la organización para sostener sus actividades en el tiempo. Si estos elementos no se consideran obstáculos relevantes, el sector corre el riesgo de repetir patrones de fragilidad organizativa sin reconocer sus verdaderas causas, lo que dificulta la implementación de soluciones efectivas.

La fragilidad organizativa tiene consecuencias directas para la competitividad, la productividad y la resiliencia del sector agropecuario de Cajamarca. Una organización asociativa débil reduce la capacidad para coordinar los calendarios de producción, estandarizar la calidad, agregar productos para compradores más grandes y negociar colectivamente mejores condiciones de mercado. Tam-

bién limita el acceso al crédito, los programas públicos y la asistencia técnica, que a menudo son más accesibles a través de organizaciones sólidas que pueden demostrar capacidad de gestión y responsabilidad colectiva. Cuando los factores organizativos siguen siendo débiles, las asociaciones no pueden convertirse en socios fiables en las cadenas de valor, lo que las excluye de las oportunidades más rentables. Los compradores, exportadores o empresas de procesamiento tienden a preferir proveedores colectivos estables que puedan garantizar volumen, calidad y cumplimiento de plazos; sin organización, los productores de Cajamarca siguen estando fragmentados y en desventaja frente a competidores mejor organizados.

Además, la baja fortaleza organizativa socava la confianza en la propia asociatividad como estrategia de desarrollo. Cuando las asociaciones no logran resultados o funcionan de manera ineficiente, los productores interpretan esto como una prueba de que la asociatividad no funciona, incluso si el problema real es la debilidad organizativa y no el concepto de cooperación. Esto alimenta un círculo vicioso en el que una organización débil conduce a resultados bajos, los resultados bajos reducen la motivación de los miembros, la baja motivación disminuye la participación, y la baja participación debilita aún más la organización, creando un espiral descendente que es difícil de revertir sin intervenciones externas que rompan el ciclo. Para romper este ciclo se requieren intervencio-

nes que aborden la gobernanza y el rendimiento de forma transparente y que demuestren el valor colectivo alcanzable mediante mejoras concretas en el funcionamiento de las organizaciones.

La implicación es clara: si Cajamarca quiere avanzar hacia una asociatividad de alto nivel que genere beneficios tangibles para los productores, el fortalecimiento organizativo debe considerarse un pilar fundamental de cualquier estrategia de intervención. No basta con animar a los productores a asociarse o con crear nuevas organizaciones formales; hay que proporcionarles estructuras que funcionen, produzcan resultados visibles y cultiven una trayectoria compartida a largo plazo que mantenga el compromiso de los miembros. Esto requiere inversiones en capacitación en gestión organizativa, simplificación de estructuras de gobernanza, mejora de los sistemas de rendición de cuentas y desarrollo de capacidades de planificación estratégica que permitan a las asociaciones adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Esta conclusión es importante porque cambia el centro de gravedad del debate sobre la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca y en otros contextos similares. Muchas estrategias de desarrollo se centran en las limitaciones externas como el acceso al mercado, la infraestructura o la financiación, y dan por sentado que las

organizaciones mejorarán de forma natural una vez que se reduzcan estas limitaciones externas. El estudio cuestiona esta suposición al demostrar que la calidad interna de las organizaciones es actualmente baja y se percibe ampliamente como no decisiva por los propios productores, lo que la convierte en un cuello de botella oculto que limita el impacto de otras intervenciones. Identificar este cuello de botella es fundamental para diseñar intervenciones adecuadas que aborden las causas profundas de la fragilidad asociativa y no solo los síntomas visibles.

Desde el punto de vista académico, la conclusión enriquece el trabajo al revelar que el fracaso de la asociatividad puede persistir incluso cuando los actores no interpretan correctamente las causas de ese fracaso. Introduce la idea de que la percepción en sí misma forma parte del rendimiento organizativo, ya que las creencias de los productores sobre lo que constituye una organización efectiva determinan sus expectativas y su disposición a invertir esfuerzo en la construcción de capacidades colectivas. Se trata de una valiosa contribución porque indica que el fortalecimiento de la asociatividad requiere no solo mejoras técnicas en la estructura y los procesos organizativos, sino también una conciencia diagnóstica entre los productores y los líderes sobre la importancia de la calidad organizativa para el éxito de la cooperación. Por lo tanto, la conclusión respalda una comprensión más holística de la acción colectiva en el desarrollo rural que integra dimensiones objetivas y subjetivas del funcionamiento organizativo.

En la práctica, la conclusión ofrece una hoja de ruta clara para las instituciones que buscan fortalecer la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca. Las instituciones deben centrarse en simplificar las estructuras de gobernanza para que sean comprensibles y manejables por los productores, mejorar la rendición de cuentas de los líderes para generar confianza, establecer resultados cuantificables a corto plazo que demuestren el valor de la cooperación, formar a los miembros en modelos de negocio asociativos que les permitan comprender la lógica económica de la colaboración, y ayudar a las organizaciones a definir visiones de futuro claras que orienten sus acciones estratégicas. Estas medidas son necesarias no solo para mejorar el funcionamiento de las asociaciones existentes, sino también para cambiar la percepción generalizada de que las cuestiones organizativas son irrelevantes o secundarias, demostrando que la calidad de la organización determina directamente los beneficios que los productores pueden obtener de la cooperación.

Como diagnóstico de la situación actual del sector agropecuario de Cajamarca, este resultado es claramente negativo y preocupante. Una calificación baja del 100 % significa que las condiciones organizativas son universalmente débiles, lo que deja a las asociaciones sin una base sólida para la productividad y la sostenibilidad a largo plazo. El hecho de que los empresarios no perciban las deficiencias organizativas como limitaciones importantes también es

preocupante porque reduce la probabilidad de que se produzcan reformas internas impulsadas por los propios actores del sector. En conjunto, estos elementos describen un sector en el que la asociatividad está estructuralmente limitada y cognitivamente subestimada, lo que dificulta la implementación de soluciones efectivas y perpetúa los problemas existentes.

Sin embargo, como resultado de la investigación, el hallazgo es muy valioso y constructivo para orientar las acciones futuras. Su unanimidad elimina la incertidumbre y proporciona una prioridad clara para la acción, evitando la dispersión de esfuerzos en múltiples frentes y permitiendo concentrar los recursos en las intervenciones que pueden generar mayor impacto. En lugar de dispersar los esfuerzos entre muchas explicaciones posibles del fracaso asociativo, las partes interesadas pueden ahora identificar el fortalecimiento organizativo como un objetivo central de sus estrategias de intervención. En ese sentido, la conclusión es buena para la política y la planificación del desarrollo rural, ya que revela la verdadera profundidad del problema y evita soluciones superficiales que no abordan las causas fundamentales de la fragilidad asociativa.

Por lo tanto, el hallazgo es malo para la situación actual de la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca, pero bueno para la toma de decisiones futuras, ya que ofrece una orientación precisa y basada en pruebas para

mejorar la efectividad de las intervenciones. Es una llamada de atención que pone de relieve la urgencia de reorganizar las asociaciones internamente y de remodelar la forma en que los productores interpretan el rendimiento organizativo, reconociendo que la calidad de la organización es un factor determinante del éxito cooperativo que no puede ser ignorado en las estrategias de desarrollo rural.

En resumen, este estudio establece que el 100 % de los empresarios agroganaderos de Cajamarca perciben de manera unánime que los factores organizativos se encuentran en un nivel bajo. Esto indica que las asociaciones funcionan con resultados débiles, una escala productiva limitada y una adaptación insuficiente a los modelos asociativos que se promueven desde las instituciones y los programas de desarrollo. Más importante aún, revela que estas debilidades organizativas no son reconocidas plenamente como barreras decisivas por los productores, lo que las convierte en obstáculos tanto estructurales como perceptivos que requieren una doble intervención: por un lado, mejorar el funcionamiento real de las organizaciones, y por otro, transformar las creencias de los productores sobre la importancia de la calidad organizativa. La conclusión es significativa porque identifica la fragilidad organizativa interna y no solo los contextos externos como un cuello de botella fundamental de la asociatividad en el sector agropecuario de Cajamarca. Aunque el resultado

es preocupante para la realidad actual de las organizaciones rurales, resulta extremadamente útil para orientar las estrategias futuras de fortalecimiento asociativo. Por lo tanto, el fortalecimiento de la asociatividad en Cajamarca requiere mejorar la gobernanza, simplificar las estructuras, construir logros colectivos visibles, cultivar visiones a largo plazo y aumentar la conciencia de los miembros sobre cómo la calidad organizativa determina directamente el éxito cooperativo.

Referencias

Aponte, A. (2021). Asociatividad empresarial como una estrategia para la competitividad. Opinión Pública, 16(1), 58–69. https://doi.org/10.52143/2711-0281.704

Arguello, L., Rendón, G., & Pérez, M. (2017). El proceso asociativo como ventaja competitiva en las microempresas, caso Quevedo-Ecuador. Roca: Revista Científico-Educaciones de la Provincia de Granma, 13(3), 2–11.

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudi.b.016

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). La investigación científica. Universidad Internacional del Ecuador.

Bada, L., Rivas, L., & Littlewood, H. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. Contaduría y Administración, 62(4), 1–21. https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006

Benita, L. (2020). The importance of business partnership on the World Wide Web. Business Ethics and Leadership, 4(1), 68–79. https://doi.org/10.21272/bel.4(1).68-79.2020

Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. Journal of Management, 46(6), 965–1001. https://doi.org/10.1177/0149206320901565

Ceme, R., Boren, A., & Headrick, J. (2024). A case study regarding Ecuadorian farmers' perspective on [título incompleto]. Journal of International Agricultural and Extension Education, 31(2), 1–19. https://doi.org/10.4148/2831-5960.1201

Cuadrado, G., Ordoñez, J., Buitrago, A., Tinto, J., & Velastegui, E. (2022). La asociatividad: Un modelo de gestión alternativo de desarrollo en el sector artesanal. Universidad y Sociedad, 14(6), 642–650.

Diaz, G. (2022). El vínculo entre el capital social y la asociatividad productiva agropecuaria: Evidencia empírica para la provincia de Loja. Revistas UNL, 10(2), 1–12. https://doi.org/10.54753/rve.v10i2.1394

Dobrosotskil, V., & Zankovskii, A. (2020). Psychological aspects of effective strategic partnership management. Upravlenie / Management (Russia), 8(1), 114–123. https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-114-123

Esquivel, D. (2018). Factores que limitan la asociatividad para la exportación de los agricultores de palta Hass del distrito de Chao-2018 [Tesis de maestría/doctorado]. Repositorio Institucional.

Fundeanu, D., & Sandu, C. (2014). The impact of regional innovative clusters on competitiveness. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 124, 405–414. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.050

Georgescu, A., Peter, M., & Avasilcai, S. (2022). A business ecosystem framework for SME development through associative and non-associative business structures in the digital age. Cogent Business & Management, 9(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143310

Gobierno del Perú. (2020). Programas de apoyo al sector agrario. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. [Completar con datos específicos del documento citado]

Gobierno del Perú. (2024). Ley N.º 31335: Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad Agraria. Diario Oficial El Peruano.

Grab, B., Olaru, M., & Gavrill, R. (2019). Self-managed teams as a key to unlocking digital transformation in business management. Quality–Access to Success, 20(2), 280–298.

Herrero, L. (2022). Modelo predictivo para la selección de técnica de medición de la opinión pública. The Anáhuac Journal, 21(2), 1–21. https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021.v21n2.02

Lucero, D., & Torres, A. (2020). Componentes de la asociatividad empresarial y gobernanza en Áreas Naturales Protegidas con capacidades turísticas. Economía, Sociedad y Territorio, 20(64), 843–864. https://doi.org/10.22136/est20201597

Masaquiza, [Nombre], [Nombre], & [Nombre]. (2020). [Título del artículo o libro]. [Revista/Editorial]. [Completar datos]

Mhamed, A. (2024). The key success factors of the sustainability of associative projects in the Moroccan context. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(12), 1–23. https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1902

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2024, 12 de febrero). Perfil productivo departamental. https://lix.li/G8jHwT

Nepal, F., Silva, M., Murgueitio, V., Quintana, D., & Albán, F. (2023). Economía popular y solidaria: Factores para el desarrollo de asociatividad empresarial en Ecuador. Revista Invecom, 3(2), 1–23. https://doi.org/10.5281/zenodo.8055820

Oviedo, [Nombre]. (2024). [Título del estudio sobre cooperativas cafetaleras en Cajamarca]. [Revista/Editorial]. [Completar datos]

Park, S., Grosser, T., & Mathieu, J. (2020). Understanding work teams from a network perspective: A review and future research directions. Journal of Management, 46(6), 1002–1028. https://doi.org/10.1177/0149206320901573

Pérez, F. (2020). Asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. Revista ERUDITUS, 1(2), 39–52. https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308

Pirogova, O., Zhilinkova, I., & Zasenko, V. (2021). Identification and analysis of market risks in the activity of business associations. E3S Web of Conferences, 284, Artículo 07017. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128407017

Quiroz-Albán, G., Font-Aranda, M., & Sánchez-Briones, A. (2021). Asociatividad: Un paradigma que fortalece el desarrollo sostenible de la sociedad. Polo del Conocimiento, 6(8), 220–241. https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2734

Ramírez, A., Figueroa, K., Figueroa Ramírez, B., & Morales, F. (2020). La confianza y la asociatividad: Factores que intervienen en el comercio agropecuario del altiplano oeste potosino. Revista El Colegio de San Luis, 9(19), 1–23.

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. Ciencia América, 9(3), 1–5. https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Rodríguez, M., & Cervilla, M. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: Hacia un modelo explicativo. Innovar, 30(77), 107–122. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452

Rueda, J., Herrera, A., & Rueda, M. (2023). Limitantes para la creación de organizaciones solidarias rurales en Colombia. Revista de Investigación, 18(2), 1–15. https://doi.org/10.33304/revinvv18n2-2023007

Salas, C. (2022). Asociatividad empresarial como alternativa para el éxito competitivo de las MIPYMES en Costa Rica. Yulök Revista de Innovación Académica, 6(1), 28–45. https://doi.org/10.47633/yulk.v6i1.433

Salazar, F., Olivo, M., Sánchez, P., & Guaraca, A. (2024). Asociatividad y desarrollo económico de las PYMES del sector turístico en Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia, 29(107), 1–23. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.11

Sánchez, R., & Parra, C. (2024). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: Una revisión de la literatura. Universidad & Empresa, 26(46), 1–34.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. Journal of Management, 31(6), 849–873.

Serrano-Amado, A., Puentes-Montañez, G., & Amado-Cely, N. (2021). Análisis de la experiencia de asociatividad de los productores de caducifolios. Desarrollo Gerencial, 13(1), 1–20. https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4928

Setiawati, Y., & Pairin, U. (2024). Analysis of associative meaning in the mini album song Kalah Bertaruh by Nadin Amizah. Jurnal DISASTRI: Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia, 6(1), 27–41. https://doi.org/10.33752/disastri.v6i1.5699

Valdiglesias, J. (2024). Asociatividad de pequeños agricultores y exportación en la región peruana de Cajamarca. Apuntes. Revista de Ciencias Sociales, 51(96), 163–192. https://doi.org/10.21678/apuntes.96.1970

Vanags, A., & Drinke, Z. (2021). Partnership-based business modelling as an [título incompleto]. SHS Web of Conferences, 92, Artículo 02065. https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202065

Vargas, A., Fajardo, C., Romero, Y., & Nieves, K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia: El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca. Cooperativismo y Desarrollo, 27(115), 1–31.

Vega, L., & Barrantes, L. (2022). Percepción del estudiantado universitario sobre la virtualización de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en la educación superior. Actualidades Investigativas en Educación, 22(3), 1–21. https://doi.org/10.15517/aie.v22i3.50638

Velez, O., Beltrán, J., López, J., & Arias, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. Revista de Ciencias Sociales, 25(2), 51–72. https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27333

Villamarin, J., & Cevallos, M. (2023). Las asociaciones productivas en relación con el desarrollo territorial rural [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

Warren, M. (2001). Democracy and association. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400823925

Whiteley, P. (2015). Social capital. En International encyclopedia of the social & behavioral sciences (2.ª ed.). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.93127-1

Zuloaga, I. (2021). Emprendimiento y asociatividad de la central de artesanas Ausangate del distrito de Ocongate, provincia de Quispicanchis. Periodo: 2018 [Tesis de maestría/doctorado]. Repositorio Institucional.



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global

Religación
Press



ISBN: 978-9907-845-37-2