

# Deusto Estudios Cooperativos

Revista del Instituto de Estudios Cooperativos  
de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto

**N.º 20** (2022)

DOI: <https://doi.org/10.18543/dec202022>

---

## **La cooperativa agraria como vehículo empresarial de los productores de la agricultura familiar**

Miguel Ruperto Vázquez Cárdenas

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2576>

Recibido: 26 de septiembre de 2022 • Aceptado: 16 de noviembre de 2022 • Publicado en línea: diciembre de 2022

### **Derechos de autor (©)**

La revista *Deusto Estudios Cooperativos* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

### **Copyright (©)**

The *Deusto Journal of Cooperative Studies* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.

# La cooperativa agraria como vehículo empresarial de los productores de la agricultura familiar

Miguel Ruperto Vásquez Cárdenas<sup>1</sup>

Licenciado en Cooperativismo y Estudios de Maestría en Ciencias de la Cooperación  
Director de la Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial  
del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego  
mvasquez@midagri.gob.pe

«Solos vamos más rápido, juntos vamos más lejos»  
Proverbio africano

doi: <https://doi.org/10.18543/dec.2576>

Recibido: 26 de septiembre de 2022  
Aceptado: 16 de noviembre de 2022  
Publicado en línea: diciembre de 2022

---

**Sumario:** 1. Introducción.—2. Identificando la Brecha de Asociatividad Empresarial en la Agricultura Familiar en el Perú: Brechas de Asociatividad Empresarial Cooperativa.—3. El fomento de la Asociatividad Empresarial Cooperativa en el Perú.—4. La cooperativa agraria como forma superior de asociatividad y vehículo empresarial de los productores/as de la agricultura familiar en Perú.—5. Limitaciones que restringen la asociatividad empresarial cooperativa.—6. Los Servicios Cooperativos: Principales Consideraciones.—7. Consideraciones a tener en cuenta para implementar los servicios.—8. Algunos factores críticos de éxito en las cooperativas.—9. Adecuada Gestión Cooperativa.—10. Conclusiones y Recomendaciones.

**Resumen:** Perú presenta bajo nivel de desarrollo competitivo agrario, donde el índice de asociatividad empresarial al 2012 ascendía a 4.7%; lo que significaba una brecha de asociatividad empresarial de 95.3%, habiendo decrecido 17.2 puntos al 2016. En ese contexto, la Ley N.º 31335 vigente, representaría la mayor apuesta legislativa estatal por el modelo cooperativo empresarial para productores agrarios.

La investigación concluye que el modelo cooperativo representa el vehículo empresarial más eficiente y eficaz, que los productores agrarios tienen para cerrar tal brecha y como mecanismo de inclusión económica, para que, a través de su inserción comercial a los mercados, logren rentabilidad, sostenibilidad y competitividad, incrementando su integración en las cadenas productivas y de valor, contribuyendo a incrementar el desarrollo competitivo en el sector.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Cooperativismo por la Universidad Nacional «Federico Villarreal», Perú, Director General (e) de Asociatividad, Servicios Financieros y Seguros del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Perú.

**Palabras claves:** Cooperativas agrarias, Agricultura familiar, Brechas, Asociatividad empresarial, Mercado, Ley.

**Abstract:** Peru has a low level of agrarian competitive development, where the business associativity index in 2012 was 4.7%, which meant a business associativity gap of 95.3%, having decreased 17.2 points in 2016. In this context, the current Law N.º 31335 would represent the greatest state legislative commitment to the business cooperative model for agricultural producers.

The research concludes that the cooperative model represents the most efficient and effective business vehicle that agricultural producers have to close this gap and as a mechanism for economic inclusion, so that, through their commercial insertion into the markets, they achieve profitability, sustainability and competitiveness, increasing their integration in the productive and value chains, contributing to increase competitive development in the sector.

**Keywords:** Agricultural cooperatives, Family farming, Gaps, Business associativity, Market, Law.

---

## 1. Introducción

El primer sábado de cada mes de julio, las cooperativas celebran el Día Internacional de las Cooperativas<sup>2</sup>, a nivel mundial. Este año 2022 en adición, se conmemoró la edición centenaria de este día y, además, una década del Año Internacional de las Cooperativas declarada por la ONU<sup>3</sup>. Algunas cifras fueron reportadas<sup>4</sup>: los socios que conforman las cooperativas representan, al menos, el 12% de la humanidad, 3 millones de cooperativas operan en el planeta brindando empleo u oportunidades de trabajo a 280 millones de personas.

En ese contexto, con el propósito de dimensionar globalmente el papel de las cooperativas agrarias y teniendo como dato empírico los resultados del Censo Global de las Cooperativas 2014<sup>5</sup> se presenta el Cuadro N.º 1, en la que se aprecia, que este subsector agrario es el más profuso en número de cooperativas, con más de 1.2 millones de cooperativas, que representaba el 48.7% del total de organizaciones cooperativas censadas, integrando a más de 122.1 millones de productores agrarios como socios –11.4% del total de la membresía–; asimismo, generaba cerca de 1.2 millones de empleos directos —el 9.4% del total de empleos—; y, reportaba aproximadamente 134 billones de dólares en activos (0.7% del total), alcanzando casi 338 billones de dólares de ingresos anuales. Es pertinente mencionar que, en gran número de países de todos los continentes, las cooperativas agrarias, controlan una cuota significativa de las cadenas agrícolas y ganaderas, sean estas productivas y/o de comercialización.

---

<sup>2</sup> El Día Internacional de las Cooperativas se celebra el primer sábado de julio de cada año y fue instituido por la Alianza Cooperativa Internacional —ACI, en 1923. En 1995, siendo la ACI miembro de la ONU, este organismo reconociendo y reafirmando el papel de las cooperativas en la vida económica, social y en el desarrollo cultural de los pueblos proclamó la celebración del Día Internacional de las Cooperativas en la misma fecha.

<sup>3</sup> El 18 de diciembre durante la 64.º Sesión de la Asamblea General de Naciones Unidas se aprobó la Resolución A/RES/64/136 que proclamó el 2012, como el Año Internacional de las Cooperativas, reconociendo que el modelo empresarial cooperativo es un factor principal en el desarrollo económico y social, así como su contribución en la erradicación de la pobreza; y, alienta a todos los gobiernos a crear un entorno más favorable al desarrollo cooperativo a través de la promoción y la implementación de una mejor legislación, la investigación, el intercambio de buenas prácticas, la formación, la asistencia técnica y la construcción de capacidades de las cooperativas.

<sup>4</sup> Impacto Cooperativo. <https://www.ica.coop/es>

<sup>5</sup> Secretaría de las Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales División de Política Social y Desarrollo. Censo Global de Cooperativas. Abril 2014.

Tabla 1

**Participación Global del Subsector Cooperativo Agrario**

Subsectores Cooperativos	Cooperativas		Socios		Empleos		Activos		Ingreso Bruto Anual	
	Número en miles	%	Número en miles	%	Número en miles	%	Montos en millones \$	%	Montos en millones \$	%
Ahorro y Crédito	210.6	8.40	703,070.10	65.60	2,452.10	19.40	11,262,671.50	57.40	167,413.40	5.70
Agrarias	1,224.70	48.70	122,120.20	11.40	1,181.70	9.40	133,811.90	0.70	337,705.10	11.40
Otros Subsectores	1,079.30	42.90	246,599.90	23.00	8,976.90	71.20	8,210,944.70	41.90	2,457,777.60	83.00
<b>TOTALES</b>	<b>2,514.60</b>	<b>100.00</b>	<b>1,071,790.20</b>	<b>100.00</b>	<b>12,610.70</b>	<b>100.00</b>	<b>19,607,428.10</b>	<b>100.00</b>	<b>2,962,896.10</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Censo Global de las Cooperativas. Abril 2014.

Elaboración: Propia

La información reportada, evidencia el papel económico de las cooperativas agrarias en el proceso de articulación de la demanda de bienes y servicios que tienen millones de productores agrarios para producir adecuadamente su unidad agrícola, ganadera o forestal, al menor costo posible; así como, para articular su oferta de productos primarios o con valor agregado al mercado interno o externo de manera rentable y sostenible, al mayor precio posible.

Sin embargo, una mayor rigurosidad ligada a la demostración de la hipótesis anunciada en el título del presente artículo, exige formularse algunas interrogantes, cuyas respuestas asignan valor al presente artículo.

## 2. Identificando la Brecha de Asociatividad Empresarial en la Agricultura Familiar en el Perú

1. *¿En países emergentes, como Perú, las cooperativas agrarias pueden constituirse en vehículos empresariales de los productores de la agricultura familiar para su desarrollo competitivo, rentable y sostenible en los mercados de bienes, servicios y de comercialización, en un contexto de bajo nivel de integración horizontal y vertical en que estos productores operan en las distintas cadenas productivas y de valor?*

Las cooperativas agrarias son organizaciones económicas-sociales idóneas para la articulación comercial de los productores de la agricul-

tura familiar en los mercados y su adecuado funcionamiento asociativo-empresarial, resulta clave para acceder a agronegocios rentables y sostenibles.

En efecto, existe evidencia nacional e internacional, que demuestra que la intervención de las cooperativas agrarias en el proceso de articulación comercial de los pequeños productores agrarios tiene un impacto sostenido en su competitividad y rentabilidad permitiéndoles un incremento de sus ingresos y por ende una mejora en su calidad de vida.

Al respecto, Rodrigo Salcedo Du Bois (2022)<sup>6</sup>, haciendo referencia a una investigación realizada por Bizikova y otros (2020)<sup>7</sup> producto de una revisión de 239 artículos publicados entre los años 2000 y 2009, señala que la pertenencia a una organización de productores mejora la productividad de los miembros, facilita la venta de la producción, permite un incremento en los ingresos y promueve mayor seguridad alimentaria. A continuación, el listado de los principales resultados:

- El 58% de los estudios revisados reportan mejoras en el ingreso de los productores miembros, mientras que el 15% de los estudios revisados no reportan efectos, lo cual sugiere un incremento en las ventas de los productores debido a la participación de los productores en organizaciones.
- Más del 20% de los estudios revisados reportan mejoras en la calidad de la producción y 5% no reportan efectos significativos.
- El 19% de los estudios revisados reportan mejoras en los rendimientos en la producción y 11% reportan que no existen efectos significativos.
- Aproximadamente el 20% de los estudios revisados reportan resultados positivos en la participación de mujeres y empoderamiento (medido como el auto-reporte en mejoras en autoestima, participación en la toma de decisiones del hogar y bienestar psicológico). No existe estudio que reporte ausencia de efectos positivos.
- Aproximadamente 8% de los estudios revisados reportan efectos positivos en seguridad alimentaria. Solo 1% de los estudios reportan que no existen efectos.

---

<sup>6</sup> Desarrollo de la teoría del cambio para el PP 121-2021 bajo las especificaciones metodológicas de la Directiva N.º 0005-2020-EF/50.01 para el diseño de los Programas Presupuestales. Producto 4: Modelo prescriptivo y teoría de cambio (incluye condición de interés, modelo conceptual y modelo explicativo). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo —PNUD. Lima, Perú. 2022.

<sup>7</sup> Una revisión de alcance de las contribuciones de las organizaciones de agricultores a la agricultura en pequeña escala. Tomado de <https://doi.org/10.1038/s43016-020-00164-x>

Esta evidencia debe ser contrastada con la realidad de la agricultura familiar en nuestro país y, sobre todo, en un escenario en donde la Política Nacional Agraria 2021-2030 (PNA), identifica como problema público, el bajo nivel de desarrollo competitivo agrario<sup>8</sup>, la misma que señala como la primera de sus tres causas, la baja integración vertical en la cadena de valor de los productores agrarios.

La misma PNA explica que la baja integración vertical de los productores agrarios en la cadena de valor es causada por las escasas condiciones y capacidades productivas y comerciales que presentan los productores de la Agricultura Familiar (AF) y sus organizaciones para acceder al mercado, lo cual dificulta su desarrollo competitivo, manifestándose en su limitado acceso a la cadena de valor, escasa capacidad para generar valor económico y reducido conocimiento y acceso a la información agraria.

En ese orden de ideas, se presenta una aproximación a la brecha de asociatividad empresarial agraria en Perú, teniendo como foco, el modelo cooperativo agrario. En la construcción de esta aproximación, se ha tenido como insumos de información; en primer término, los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (CENAGRO 2012)<sup>9</sup> que concluye que el número de productores dedicados a la actividad agraria es de 2 260 973. En segundo término, la investigación realizada por Fernando Eguren con la colaboración de Miguel Pintado (2014)<sup>10</sup>.

Del total de unidades agropecuarias (UA) que reportó el CENAGRO 2012, el 97% se ubican en la AF (2 193 144 UA) y 3% en la Agricultura No Familiar (67 829 UA). Del total de UA de la AF, el 15% (328 972) se encuentran en la Costa, 65% (1 425 544) en la Sierra y el 20% (438 629) en la Selva. Este detalle es importante, dado que el vínculo entre el productor y algún tipo de asociación, comité o cooperativa, presenta diferencias en cada una de las regiones naturales y según la tipología de agricultura familiar como apreciaremos más adelante.

---

<sup>8</sup> Política Nacional Agraria 2021-2030, aprobada mediante Decreto Supremo N.º 017-2021-MIDAGRI, publicado en el Diario Oficial El Peruano, el 23 de julio de 2021.

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Censo Nacional Agropecuario 2012. Lima. Perú.

<sup>10</sup> Fernando Eguren y la colaboración de Miguel Pintado. La agricultura familiar en el Perú: Diagnóstico y Lineamientos para una Estrategia. Diciembre 2014. Tomado de [https://www.researchgate.net/publication/301777177\\_LA\\_AGRICULTURA\\_FAMILIAR\\_EN\\_EL\\_PERU\\_DIAGNOSTICO\\_Y\\_LINEAMIENTOS\\_PARA\\_UNA ESTRATEGIA](https://www.researchgate.net/publication/301777177_LA_AGRICULTURA_FAMILIAR_EN_EL_PERU_DIAGNOSTICO_Y_LINEAMIENTOS_PARA_UNA ESTRATEGIA)

Tabla 2

**Distribución de las UA según tipo de agricultura y región natural**

Regiones Naturales	Agricultura Familiar			Agricultura No Familiar			Total N.º UA
	N.º de UA	% Total Perú	% Total por Regiones	N.º de UA	% Total Perú	% Total por Regiones	
Costa	328,972	15	94	31,880	47	7	360,851
Sierra	1,425,544	65	99	17,636	26	1	1,443,179
Selva	438,629	20	97	18,314	27	3	456,943
Perú	2,193,144	100	97	67,829	100	3	2,260,973

*Fuente:* CENAGRO 2012. Adaptada de La agricultura familiar en el Perú: Diagnóstico y Lineamientos para una Estrategia. Diciembre 2014.

*Elaboración:* Propia.

En relación a la definición y tipología de la AF, es pertinente señalar que el Plan Nacional de la Agricultura Familiar 2019-2021, (PLANAF)<sup>11</sup> define a la Agricultura Familiar como «El modo de vida y de producción gestionado por una familia, y cuyos miembros son la principal fuerza laboral. Incluye actividades tales como la producción agrícola y pecuaria, el manejo forestal, la industria rural, la pesca artesanal, la acuicultura y la apicultura, entre otras. A través de esta importante actividad se transmite nuestra cultura y sus múltiples manifestaciones en las artes, instituciones, economía y biodiversidad».

Asimismo, el PLANAF identifica 3 subtipos de agricultura familiar:

- Agricultura familiar de subsistencia (AFS): Caracterizada por su mayor orientación al autoconsumo, con disponibilidad de tierras e ingresos de producción insuficientes.
- Agricultura familiar intermedia (AFI): Caracterizada por una dependencia de la producción para la venta, esta tiene problemas para articularse al mercado y generar excedentes.
- Agricultura familiar consolidada (AFC): Es aquella que tiene sustento suficiente, puesto que se encuentra articulada al mercado y genera ingresos por la venta de su producción.

Teniendo en cuenta la clasificación señalada y la información del CENAGRO 2012, se presenta la Tabla 3 en la que se puede apreciar una distribución de productores de la AF por regiones naturales y por

<sup>11</sup> Aprobado mediante Decreto Supremo N.º007-2019 MINAGRI que fuera publicado el 19 de noviembre de 2019.



tipología, que grafica su composición. Así, el 88% (1,926,718) de los productores se encuentran ubicados en la AFS, el 10% (220,246) en AFI y el 2% (46,180) en AFC, apreciándose una alta concentración de productores agrarios familiares en la AFS ubicados en la sierra peruana.

Tabla 3

### Distribución de las UA según tipo de AF y Región Natural

Regiones Naturales	AFS	AFI	AFC	TOTAL AF
Costa	216,430	78,305	34,237	328,972
Sierra	1,354,667	64,188	6,689	1,425,544
Selva	355,621	77,753	5,254	438,629
Perú	1,926,718	220,246	46,180	2,193,145
Distribución Porcentual por Categoría AF	88%	10%	2%	100%

Fuente: CENAGRO 2012.

Elaboración: Propia.

En esta misma línea y siendo necesario una mayor especificación de los subtipos de Agricultura Familiar, se tomará como base la caracterización desarrollada por Fernando Eguren (Ibíd., 2014):

1. **AFS Crítica:** caracterizado porque coexisten con niveles paupérrimos de tecnología (ninguna parcela cuenta con riego y no existe uso de semillas certificadas), el 70% de sus integrantes tienen educación primaria, solo el 3% alguna vez ha recibido asistencia técnica, el 4% ha recibido créditos y el 21% percibe ingresos suficientes, entre otras limitaciones.
2. **AFS No Crítica:** caracterizado porque mínimamente el 34% de sus integrantes tienen educación secundaria, el 5% alguna vez ha recibido asistencia técnica, el 5% ha recibido créditos y el 22% percibe ingresos suficientes, entre otras limitaciones.
3. **AFI Menor Potencial:** caracterizado porque mínimamente el 33% de sus integrantes tienen educación secundaria, el 8% alguna vez ha recibido asistencia técnica, el 12% ha recibido créditos y el 35% percibe ingresos suficientes, entre otras características.

4. **AFI Mayor Potencial:** caracterizado porque mínimamente el 40% de sus integrantes tienen educación secundaria, el 14% alguna vez ha recibido asistencia técnica, el 24% ha recibido créditos y el 36% percibe ingresos suficientes, entre otras características.
5. **AFC:** caracterizado porque mínimamente el 48% de sus integrantes tienen educación secundaria, el 17% alguna vez ha recibido asistencia técnica, el 29% ha recibido créditos y el 40% percibe ingresos suficientes, entre otras características.

Ahora bien, tomando estos criterios y los valores porcentuales, se ha procedido a realizar la discriminación teniendo en cuenta los 5 subtipos, como se aprecia en la Tabla 4. Los resultados más relevantes se indican a continuación: del número total de UA en AFS, más de un millón (56.1%) se encuentra en situación Crítica, con una alta concentración en la Sierra y una menor concentración en la Costa; en relación a la AFI cerca de 123 mil UA (55.7%) presentan Mayor Potencial, con una alta concentración en la Costa (62.5%); y, en relación a la AFC se aprecia una alta concentración en la Costa, 34 237 UA, que representan el 74.1% del total.

Tabla 4

#### Distribución de las UA según 5 subtipos de la AF y regiones naturales

Regiones Naturales	AFS			AFI			AFC	TOTAL AF
	Crítica	No Crítica	Subtotal	Menor Potencial	Mayor Potencial	Subtotal	Subtotal	
Costa	31,201	185,229	216,430	1,565	76,740	78,305	34,237	328,972
Sierra	740,341	614,326	1,354,667	32,428	31,760	64,188	6,689	1,425,544
Selva	308,550	47,071	355,621	63,541	14,212	77,753	5,254	438,629
Perú	1,080,093	846,626	1,926,718	97,534	122,712	220,246	46,180	2,193,145

*Fuente:* CENAGRO 2012. Adaptada de La agricultura familiar en el Perú: Diagnóstico y Lineamientos para una Estrategia. Diciembre 2014.

*Elaboración:* Propia.

La Tabla 4 constituye la base para identificar el número de UA cuyos conductores en el CENAGRO 2012 —según Eguren (ibíd., 2014)— manifestaron su pertenencia a una organización de productores y; de estos, a una cooperativa de productores agrarios.

En efecto, en la publicación referida (Tabla 7), Eguren establece una caracterización del productor por cada uno de los 5 subtipos de AF, teniendo en cuenta determinadas variables, entre ellas, las Variables Asociatividad y Cooperativa Agraria, asignándoles valores porcentuales. Resulta pertinente señalar la Asociatividad es la variable general, la misma que hace referencia a la vinculación del productor a diferentes tipos de organizaciones, sean estas asociaciones, comités, comunidades, juntas de riego y cooperativas; y, la variable Cooperativa Agraria, hace referencia única y exclusivamente a la integración de los productores de la AF a una organización cooperativa, aunque esta tenga en su denominación diferentes tipologías e inclusive algunas alejadas a las establecidas en la Ley General de Cooperativas (LGC)<sup>12</sup>.

Tabla 5

**Distribución Porcentual de las UA según 5 subtipos de la AF en las Variables Asociatividad y Cooperativa Agraria**

Variable	Categoría	AFS		AFI		AFC
		Crítica	No Crítica	Menor Potencial	Mayor Potencial	
Asociatividad	Pertenece	4%	41%	12%	56%	12%
Cooperativa Agraria	Pertenece	25%	1%	29%	3%	29%

*Fuente:* Tabla 7. Caracterización del productor según tipología de Agricultura Familiar: Nivel Nacional, 2012. Fernando Eguren (Ibíd., 2014).

*Elaboración:* Propia.

Teniendo en cuenta la Tabla 5 y efectuando un cruce con los valores absolutos contenidos en la Tabla 4 por cada uno de los 5 subtipos de AF y partiendo que las UA son conducidas por pro-

<sup>12</sup> El texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas (LGC) de Perú, establece como regla que las cooperativas por su actividad económica pueden constituirse en diversos tipos de cooperativas, en relación a aquella que vinculan a los productores agrarios establece 4 tipos: Cooperativa Agraria, Cooperativa Agraria Azucarera, Cooperativa Agraria de Colonización y Cooperativa Agraria Cafetalera, no obstante, se reporta la existencia de cooperativas de productores agrarios, cooperativas agroindustriales, cooperativas agroecológicas, entre otras.

ductores agrarios, las Tablas 6A, 6B, 6C y 6D reportan el número de productores de la AF que se encuentran Asociados en una organización de productores, discriminando aquellos que se encuentran integrados en una cooperativa agraria (modelo de organización empresarial) y en otros modelos asociativos; así como, los productores No Asociados.

Tabla 6 A

### Número de Productores de la Agricultura Familiar de Subsistencia en Asociatividad y No Asociados

TIPOS AF	Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS)					
	Crítica		No Crítica		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
PRODUCTORES AF	1,080,093	100.0	846,626	100.0	1,926,719	100.0
Asociatividad	43,204	4.0	347,117	41.0	390,320	20.3
Cooperativas	10,801	25.0	3,471	1.0	14,272	3.7
Otros Modelos Asociativos	32,403	75.0	343,645	99.0	376,048	96.3
No Asociados	1,036,889	96.0	499,509	59.0	1,536,399	79.3

Fuente: CENAGRO 2012. Tablas 4 y 5 del presente documento.

Elaboración: Propia.

La Tabla 6 A nos permite visualizar lo siguiente:

- Un mayor porcentaje de productores de la AFS Crítica no se encuentran asociados a ninguna organización (96.0%). Del número de productores en Asociatividad, el 25% (10 801) se encontraban integrados en cooperativas, mientras que el 75% se encontraban asociados en organizaciones no empresariales.
- En cambio, se aprecia un mayor nivel de Asociatividad en los productores en AFS No Crítica, (41.0% del total), sin embargo, solo el 1% de los productores ubicados en este subtipo de AF optaron por integrarse en una cooperativa.
- A nivel general, el 20.3% de productores en AFS estaban asociados a una organización de productores y de estos, apenas el 3.7% (14 272 productores) pertenecían a alguna cooperativa.

Tabla 6 B

### Número de Productores de la Agricultura Familiar Intermedia en Asociatividad y No Asociado

TIPOS AF	Agricultura Familiar Intermedia (AFI)					
	Menor Potencial		Mayor Potencial		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
PRODUCTORES AF	97,534	100.0	122,712	100.0	220,246	100.0
Asociatividad	11,704	12.0	68,719	56.0	80,423	36.5
Cooperativas	3,394	29.0	2,062	3.0	5,456	6.8
Otros Modelos Asociativos	8,310	71.0	66,657	97.0	74,967	93.2
No Asociados	85,830	88.0	53,993	44.0	139,823	63.5

Fuente: CENAGRO 2012. Tablas 4 y 5 del presente documento.

Elaboración: Propia.

La Tabla 6 B nos refleja la siguiente información:

- Un mayor porcentaje de productores de la AFI de Menor Potencial no se encuentran asociados a ninguna organización (88.0%). Del porcentaje (12%) de productores que corresponden a AFI de Menor Potencial en Asociatividad, el 29,0% (3 394 productores) se encontraban integrados en cooperativas, mientras que el 71.0% se encontraban asociados en modelos no empresariales.
- En cambio, se aprecia un mayor nivel de Asociatividad en los productores en AFI de Mayor Potencial, 56.0% del total (68 719 productores); sin embargo, solo el 3% de los productores (2 062) ubicados en este subtipo de AF optaron por integrarse en una cooperativa, mientras que el un mayoritario 97% (66 657 productores) se encontraban asociados en organizaciones no empresariales.
- A nivel de este tipo de AF, el 36.5% de productores en AFI estaban asociados a una organización de productores y de estos el 6.8% (5 456 productores) pertenecían a alguna cooperativa.

Tabla 6 C

### Número de Productores de la Agricultura Familiar Consolidada en Asociatividad y No Asociado

TIPO AF	Agricultura Familiar Consolidada (AFC)	
	Número	%
PRODUCTORES AF	46,180	100.0
Asociatividad	5,542	12.0
Cooperativas	1,607	29.0
Otros Modelos Asociativos	3,935	71.0
No Asociados	40,638	88.0

Fuente: CENAGRO 2012. Tablas 4 y 5 del presente documento.

Elaboración: Propia.

De la tabla 6 C podemos colegir:

- El 88.0% de los productores de la AFC no se encuentran asociados en ninguna organización de productores. Este índice de asociatividad es bajo, a pesar del enorme potencial de estos productores para participar en modelos asociativos.
- Solo el 12% de productores de la AFC estaban asociados a una organización de productores y de este porcentaje, apenas el 29% (1 607 productores) pertenecían a alguna cooperativa; y, el 71% se encontraban asociados en organizaciones no empresariales.

Tabla 6 D

### Número de Productores de la Agricultura Familiar en Asociatividad y No Asociado

TIPOS AF	Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS)		Agricultura Familiar Intermedia (AFI)		Agricultura Familiar Consolidada (AFC)		Agricultura Familiar (AF)	
	Subtotal	%	Subtotal	%	Subtotal	%	Totales	%
PRODUCTORES AF	1,926,719	100.0	220,246	100.0	46,180	100.0	2,193,145	100.0
Asociatividad	390,320	20.3	80,423	36.5	5,542	12.0	476,285	21.7
Cooperativas	14,272	3.7	5,456	6.8	1,607	29.0	21,335	4.5
Otros Modelos Asociativos	376,048	96.3	74,967	93.2	3,935	71.0	454,950	95.5
No Asociados	1,536,399	79.7	139,823	63.5	40,638	88.0	1,716,860	78.3

Fuente: CENAGRO 2012. Tablas 4 y 5 del presente documento.

Elaboración: Propia.

Finalmente, la Tabla 6 D permite apreciar, que, en el 2012, el 21.7% de los productores de la AF se encontraban integrados en una organización de productores, y de estos, solo el 4.5% (21 335 productores) se encontraban integrados en una cooperativa de productores.

Esta información, denota un bajo nivel de integración de los productores agrarios familiares, que se evidencia en el hecho que el 78.3% de productores agrarios familiares, no se encontraban integrados en ninguna organización de productores.

### *Brechas de Asociatividad Empresarial Cooperativa*

No existe una metodología para identificar la brecha de asociatividad empresarial cooperativa en Perú. No obstante, con los datos del CENAGRO 2012 y la data desarrollada en las tablas 6A, 6B, 6C y 6D, esta brecha podría calcularse relacionando el número de productores de la AF integrados en cooperativas (21 335) con el número total de productores de la AF (2 193 145). En tal caso, se obtendría una brecha porcentual de Asociatividad Cooperativa de 99.03%.

Sin embargo, este método no parece ser el apropiado, dado que el 78.3% de productores agrarios familiares, no conocen ni han experimentado los beneficios de la asociatividad; y que, un gran número de productores de la AF, especialmente los ubicados en la AFS en situación Crítica, presentan pocas o nulas posibilidades de articularse a los mercados. Al respecto, Rodrigo Salcedo (Ibíd., 2022) señala que solo el 59.1% de los productores de la agricultura familiar logra vender sus productos al mercado, en sentido, contrario, el 40.9% por su escasa producción y limitaciones económicas relacionadas, no se encuentra en capacidad de colocar su producción en los mercados. Por consiguiente, sería un total despropósito pretender relacionar en la identificación de la brecha de asociatividad empresarial cooperativa a toda la población de productores de la AF.

#### IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COOPERATIVA

Es claro, que el propósito de identificar y medir las brechas de asociatividad empresarial cooperativa es el formular políticas públicas para su cierre. Por ello, se identificará esta brecha, relacionando a los productores en Asociatividad con el número de productores integrados en cooperativas en cada tipo de AF.

Entre otras, las razones que justifican esta metodología son las siguientes:

- Los productores de la agricultura familiar asociados en una organización de productores han experimentado y tienen información sobre las ventajas que genera la Asociatividad.

- Tienen experiencias en trabajos de representación económica, social o de defensa y se relacionan entre sí, compartiendo intereses comunes y una cierta visión de futuro. Asimismo, desarrollan relaciones de cooperación y competencia, e interactúan con instituciones representativas del sector público y privado, la academia y la sociedad civil.
- Los productores de la agricultura familiar asociados conocen los principales «cuellos de botella» que se presentan cuando la organización se ha articulado a los mercados y las han superado con mayor o menor grado de dificultad.
- Los productores de la AF en asociatividad de manera permanente generan sinergias con otras personas con similares fines, para enfrentar problemas y desarrollar proyectos comunes y en muchos de los casos, han aprendido a respetar y aceptar la opinión de la mayoría y cumplir las decisiones tomadas en asambleas.
- Las organizaciones no empresariales de los productores cuentan con líderes y potenciales líderes que pudieran orientar sus acciones en una organización empresarial que les posibilite a todo el grupo incrementar sus ingresos.
- Dada estas experiencias, existe una alta probabilidad que los productores asociados en modelos sociales, cuando se integren empresarialmente bajo el modelo cooperativo agrario, puedan acceder a los mercados de manera sostenible, rentable y en condiciones de competitividad.

Aplicando el criterio explicado líneas arriba, se obtienen los resultados que se aprecian en la Tabla 7.

**Tabla 7**  
**Perú: Brechas de Asociatividad Empresarial Cooperativa por Subtipos de Agricultura Familiar**

TIPOS AF	Agricultura Familiar de Subsistencia (AFS)		Agricultura Familiar Intermedia (AFI)		Agricultura Familiar Consolidada (AFC)	TOTAL Agricultura Familiar (AF)
	Crítica	No Crítica	Menor Potencial	Mayor Potencial		
Subtipos						
Cooperativas	10,801	3,471	3,394	2,062	1,607	21,335
Otros Modelos Asociativos	32,403	343,645	8,310	66,657	3,935	454,950
Brecha Porcentual de Asociatividad Empresarial Cooperativa	67.0%	99.0%	59.0%	97.0%	59.0%	95.3%
Brecha Numérica de Asociatividad Empresarial Cooperativa	21,602	340,174	4,916	64,596	2,327	433,615

*Elaboración:* Propia.



Al 2012, el índice de asociatividad empresarial cooperativa era de 4.7%, siendo su brecha en términos porcentuales de 95.3%, es decir por cada 100 productores de la agricultura familiar que conocen o han experimentado las ventajas de la asociatividad, solo 5 productores eran socios de cooperativas agrarias. En número de productores, la brecha de asociatividad empresarial cooperativa ascendía a más de 433 mil productores.

Al 2012, según data del CENAGRO 2012, la brecha de asociatividad empresarial cooperativa es de 95.3%, teniendo como base el número de productores de la agricultura familiar integrados en organizaciones no cooperativas.

En esta misma línea, es importante reportar los resultados del Censo Nacional de Cooperativas<sup>13</sup> cuya información se toma del Resumen Ejecutivo del Censo Nacional de Cooperativas 2017<sup>14</sup>. Este documento reporta información insuficiente, que no permite identificar con exactitud el número de cooperativas agrarias y el total de su membresía.

Sin embargo, en presentaciones institucionales posteriores de PRODUCE, sus funcionarios refieren que las cooperativas agrarias son el tipo de cooperativas que registra mayor presencia en Perú<sup>15</sup>, con 396 cooperativas, que representó el 31.8% del total general de cooperativas (1 245 organizaciones). Sobre el particular, se presenta la siguiente tabla:

---

<sup>13</sup> Este censo nacional denominado CENACOOOP 2017, estuvo a cargo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y fue ejecutado en virtud del Convenio de Cooperación Interinstitucional firmado con el INEI y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) en el marco del «Plan Nacional de Diversificación Productiva», fue realizado el 2016 y publicado parcialmente el 2017.

<sup>14</sup> Perú: Censo Nacional de Cooperativas 2017, publicado en julio de 2017. INEI-Produce. Resumen Ejecutivo. Tomado de file:///C:/Users/ACER/Downloads/RESUMEN\_EJECUTIVO%20(1).pdf

<sup>15</sup> Está afirmación se puede validar parcialmente mediante cálculos aritméticos, teniendo como fuentes diversos documentos que sobre el CENACOOOP 2017, ha publicado PRODUCE.

Tabla 8  
**Perú. Número de Cooperativas Agrarias y Socios por Departamento**

Departamento	Cooperativas		Socios	
	Número	%	Número	%
Amazonas	16	4.04	3 519	3.56
Ancash	5	1.26	511	0.52
Apurímac	9	2.27	1 329	1.34
Arequipa	9	2.27	596	0.60
Ayacucho	8	2.02	2 430	2.46
Cajamarca	39	9.85	9 643	9.75
Cusco	46	11.62	19 128	19.34
Huánuco	17	4.29	12 202	12.34
Ica	20	5.05	1 393	1.41
Junín	63	15.91	10 905	11.03
La Libertad	15	3.79	3 664	3.70
Lambayeque	3	0.76	458	0.46
Lima	19	4.80	1 522	1.54
Loreto	6	1.52	396	0.40
Madre de Dios	4	1.01	207	0.21
Moquegua	1	0.25	36	0.04
Pasco	5	1.26	548	0.55
Piura	36	9.09	10 479	10.59
Puno	25	6.31	8 741	8.84
San Martín	36	9.09	10 006	10.12
Tacna	2	0.51	258	0.26
Tumbes	1	0.25	46	0.05
Ucayali	11	2.78	891	0.90
<b>TOTALES</b>	<b>396</b>	<b>100.00</b>	<b>98 908</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Produce 2021, Presentación Institucional sobre Cooperativas, señalando como fuente el CENACCOOP 2017.

La Tabla 8 nos muestra la presencia nacional de 396 cooperativas agrarias<sup>16</sup> concentradas en los departamentos de Junín (15.9%), Cusco

<sup>16</sup> Incluye, además de las cooperativas agrarias, cooperativas agrarias azucareras, cooperativas agrarias cafetaleras y cooperativas agrarias de colonización (tipologías previstas en la Ley General de Cooperativas); aquellas que en su constitución e inscripción registral (fuera del marco legal) han adoptado la denominación de: «cooperativa agropecuaria», «cooperativa agro ecológica», «cooperativa agroindustrial», «cooperativa ecológica, cooperativa ganadera», «cooperativa forestal» «cooperativa de productores» «cooperativa de servicios múltiples», «cooperativa de servicios especiales», entre otras.

(11.6%), Cajamarca (9.9%), Piura (9.1%) y San Martín (9.1%). Asimismo, evidencia la participación de 98 908 productores agrarios en distintas cadenas, con alta concentración de su membresía en Cusco (19.3%), Huánuco (12.3%), Junín (11.0%), Piura (10.6%) y San Martín (10.1%).

Con la intención de identificar la brecha de asociatividad empresarial cooperativa, si tomamos como base el número de productores de la agricultura familiar en asociatividad y; de ellos, el número de productores que se encuentran integrados empresarialmente en una cooperativa, se refleja un cierre importante de la brecha de asociatividad empresarial cooperativa, conforme se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 9

**Brechas de Asociatividad Empresarial Cooperativa  
Comparación CENAGRO 2012-CONACOOOP 2017**

INDICADORES	CENAGRO 2012	CENACOOOP 2017
Número de Productores Integrados en Organizaciones No Cooperativas	450,950	450,950
Número de Productores Integrados en Organizaciones Cooperativas	21,335	98,908
Brecha Porcentual de Asociatividad Empresarial Cooperativa	95.3%	78.1%
Brecha Numérica de Asociatividad Empresarial Cooperativa	429,615	352,042

*Fuente:* CENAGRO 2012 y CONACOOOP 2017.

*Elaboración:* Propia.

Así, en el periodo 2012-2016 la brecha se habría cerrado en 17.2 puntos porcentuales, lo que significó que cerca de 78 mil productores se habrían integrado a una cooperativa agraria.

En relación a esta aseveración, un hallazgo reportado en el Resumen Ejecutivo del CONACOOOP 2017, hace referencia a que, en el periodo 2014-2016, se constituyeron 326 cooperativas, de las cuales el 39% fueron cooperativas agrarias (INEI, 2017, p. 15). Es decir, en tres años se constituyeron, 127 cooperativas agrarias, 42 cooperativas anuales en promedio.

En esta línea argumental, el incremento del índice de asociatividad empresarial cooperativa encuentra su explicación en la implementa-

ción de la Ley N.º 29972, «Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas»<sup>17</sup>, que tenía como objetivo «promover la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado». (artículo 1), con una vigencia temporal de 10 años, y que, al mismo tiempo, generó una oportunidad para reducir la informalidad en la agricultura familiar.

Cabe señalar, que el antecedente de esta importante norma, fue la Ley N.º 29683, denominada Ley del Acto Cooperativo publicada el 13 de mayo de 2011, que estableció que las relaciones entre las cooperativas y sus socios y viceversa constituyen actos cooperativos; por lo tanto, se encuentran exentas (no exoneradas) del Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto a la Renta (IR). Sin embargo, la norma nunca fue reglamentada; y, por consiguiente, estando vigente, son muy pocas las cooperativas en el país que se han acogido a este beneficio tributario.

Sin lugar a dudas, la Ley 29972 jugó un rol importante en el avance de la asociatividad empresarial y en la formalización de la economía agraria, fortaleciendo la integración vertical y horizontal de los productores agrícolas en todas las regiones del país. Esta ley fue derogada por la Ley N.º 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias (en adelante, Ley de Cooperativas Agrarias), publicado el 10 de agosto de 2021, que comentaremos más adelante.

Siguiendo el mismo razonamiento, se presentan los resultados parciales del Registro Nacional de Cooperativas —RNCA a cargo del MIDAGRI, que fuera creado por mandato de la Ley de Cooperativas Agrarias como un instrumento de gestión pública de múltiples propósitos para el Estado, las organizaciones cooperativas agrarias y los actores vinculados. La inscripción en el RNCA es gratuita y obligatoria para cooperativas que brindan servicios a cadenas de valor agrícolas, ganaderas o forestales, así como a sus centrales y cooperativas comunales.

Así, el RNCA, constituye una verdadera base de datos nacional única, centralizada y confiable, de organizaciones cooperativas agrarias que faculta a los inscritos utilizar la denominación de cooperativa agraria o central de cooperativas agrarias; realizar ope-

---

<sup>17</sup> Esta ley fue publicada el 22 de diciembre de 2012 y su vigencia vencía el 01 de enero de 2023.

raciones bajo el amparo de la Ley General de Cooperativas y Ley de Cooperativas Agrarias, otorgando a estas organizaciones un reconocimiento oficial como cooperativa agraria, así como ventajas tributarias, acceso a mercados, a financiamiento; y, a los múltiples beneficios que el Estado multisectorialmente brinda a las MYPES y a las organizaciones de base; así como, a mayores oportunidades de acceder a proyectos y programas que brinda el sector agrario y de riego en Perú.

Al 19 de agosto de 2022, los resultados parciales del RNCA<sup>18</sup> reportan la inscripción de 263 cooperativas agrarias y comunales que integran empresarialmente a 49,780 productores agrarios como socios; y, 3 centrales de cooperativas agrarias que están integrando a 34 cooperativas de primer grado, encontrándose fuertemente focalizados en los departamentos de Cajamarca, San Martín, Piura y Cusco que concentran al 36% de las cooperativas y al 54% de los socios, como se puede apreciar en la Tabla 10.

Por otro lado, los datos del RNCA configuran a un subsector cooperativo agrario eminentemente agrícola. Del número total de cooperativas: 4 (1.5%) cooperativas declaran dedicarse prioritariamente a la actividad forestal, 23 (8.7%) a la actividad ganadera y 236 (89.7%) a la actividad agrícola. En la cadena productiva agrícola se distinguen 103 cooperativas agrarias que prestan servicios prioritarios a los productores cafetaleros, 42 a productores cacaoteros, 22 a productores de banano, 11 a arroz, 9 a paltos y 6 a granos andinos. Está última información identifica otra característica actual del modelo empresarial cooperativo agrario: un número importante de cooperativas son agroexportadoras, evidenciando que, las oportunidades que brinda el mercado internacional a productores con producción orgánica, certificada y con trazabilidad, constituye un incentivo que alienta la integración empresarial de los productores de la agricultura familiar.

---

<sup>18</sup> Se espera la inscripción de más de 500 cooperativas que interactúan en el sector agrario de Perú, pero por problemas relacionadas a su denominación (legal) no pueden aun inscribirse en el RNCA.

Tabla 10

**Perú. Número de Cooperativas Agrarias y Socios por Departamento  
Al 18 de agosto de 2022**

Departamento	Cooperativas		Socios	
	Número	%	Número	%
Amazonas	15	5.70	4,484	9.01
Ancash	10	3.80	559,000	1.12
Apurímac	3	1.14	488,000	0.98
Arequipa	5	1.90	263,000	0.53
Ayacucho	5	1.90	951,000	1.91
Cajamarca	38	14.45	9,356	18.79
Cusco	26	9.89	2,584	5.19
Huánuco	7	2.66	651,000	1.31
Ica	2	0.76	148,000	0.30
Junín	31	11.79	7,207	14.48
La Libertad	13	4.94	685,000	1.38
Lambayeque	3	1.14	183,000	0.37
Lima	2	0.76	311,000	0.62
Loreto	1	0.38	48,000	0.10
Madre de Dios	3	1.14	347,000	0.70
Pasco	14	5.32	3,171	6.37
Piura	30	11.41	8,350	16.77
Puno	11	4.18	1,436	2.88
San Martín	33	12.55	7,602	15.27
Tacna	1	0.38	26,000	0.05
Tumbes	1	0.38	45,000	0.09
Ucayali	9	3.42	885,000	1.78
<b>TOTALES</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>	<b>49,780</b>	<b>100.00</b>

Fuente: MIDAGRI/DGASFS. RNCA.

Elaboración: Propia.

La información preliminar del RNCA, no permite aun identificar el grado de avance del índice de cierre de la brecha de asociatividad empresarial cooperativa, pero conforme avance el proceso de inscripción —cuya meta es inscribir en el presente año a 450 cooperativas— ello será posible. La identificación de la brecha con datos del RNCA,

será sustancial para tener una línea base que permita medir la eficacia o ineficacia de las estrategias que se han diseñado para incrementar sustancialmente la integración de los productores en cooperativas; así como, diseñar e implementar políticas públicas basadas en evidencias.

#### ESTRATEGIA PARA EL CIERRE DE BRECHAS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COOPERATIVA

La información presentada en este documento, permite diseñar una propuesta de estrategia para el cierre de la brecha de asociatividad empresarial cooperativa.

Implementar un trabajo intervención priorizada en asociatividad y desarrollo empresarial desde el MIDAGRI en función a sus capacidades de inserción comercial con los mercados y de su tamaño, teniendo en cuenta las categorías de la agricultura familiar, es la ESTRATEGIA, cuyo resultado inmediato sería mayor eficacia e impacto en el cierre de brechas de asociatividad empresarial cooperativa.

La intervención tendría los siguientes componentes: promoción, asistencia técnica y capacitación en constitución de cooperativas, formalización, desarrollo empresarial y acceso a financiamiento.

La priorización tendría la siguiente secuencia:

- **Prioridad 1:** Impulsar la promoción de la asociatividad cooperativa con los productores de la AFI con Mayor Potencial. El CENAGRO 2012, identifica una población objetivo atractiva (cerca de 67 mil productores).
- **Prioridad 2:** Involucrar como grupo prioritario a los productores de la AFC, pues tienen capacidades económicas, formativas y comerciales que les permitiría una potente articulación comercial con los mercados.
- **Prioridad 3:** Promover la asociatividad cooperativa con los productores de la AFI con Menor Potencial
- **Prioridad 4:** Sustener un trabajo de promoción de la asociatividad cooperativa permanente (baja prioridad) con los productores de la AFS No Crítica. Se trata de un fuerte bolsón de productores agrarios con los cuales debe articularse adicionalmente mecanismos de apoyo mixto, como financiero, comercial, subvenciones, entre otros.
- **Prioridad 5:** Los productores de la AFS Crítica asociados serían el último grupo atendiendo a sus limitadas capacidades productivas y de agregación de valor a su producción primaria. Existen evidencias de cooperativas agrarias constituidas con productores

con este perfil que manifiestan una alta mortandad y que, en el mejor de los casos, se encuentran actualmente inactivas, representando un número en la estadística.

### 3. El fomento de la Asociatividad Empresarial Cooperativa en el Perú

Desde que el año 2002, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, reconociendo la importancia de las cooperativas para la creación de empleos, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como, su contribución a la economía de los sectores populares y su participación en el desarrollo económico y social, adoptó la Recomendación 193 «Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas, 2002»<sup>19</sup>, en la que exhortaba a sus Estados miembros a implementar un marco normativo y políticas públicas que alienten la constitución, la sostenibilidad y desarrollo de las cooperativas, *¿Qué ha realizado en el presente siglo, el Estado Peruano a través del Congreso de la República, del gobierno nacional y gobiernos subnacionales para impulsar y fortalecer el modelo empresarial cooperativo agrario? ¿Son eficientes y eficaces estas intervenciones estatales?*

El Estado debe dejar de ser un actor lento, casi ausente, poco comprometido a asumir un activo papel en la promoción, fomento y desarrollo cooperativo. En efecto, el Estado debe convertirse en promotor y regulador del modelo empresarial cooperativo agrario, sin interferir en su gestión y autonomía, debiendo establecer políticas y un marco jurídico favorables a las cooperativas y compatibles con su naturaleza y propósito.

A fines de la primera década del presente siglo, la Ley N.º 29271, «Ley que establece que el Ministerio de la Producción es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de cooperativas, transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa»<sup>20</sup>, dispone que el referido sector, «formula, aprueba y ejecuta las políticas de alcance nacional para el fomento y promoción de las cooperativas como empresas que promueven el desarrollo eco-

---

<sup>19</sup> El 20 de junio de 2002, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, en Ginebra en su nonagésima reunión adoptó la Recomendación 193, que puede ser citada como la Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002.

<sup>20</sup> Esta ley fue publicada el 22 de octubre de 2008. A partir de esa fecha el Ministerio de la Producción (PRODUCE) es el sector que marca la rectoría a nivel del Poder Ejecutivo en temas de fomento y promoción de cooperativas.



nómico y social. Para tal efecto, dicta normas de alcance nacional y supervisa su cumplimiento». En la implementación de esta ley, PRODUCE, en sus sucesivos Reglamentos de Organización y Funciones, estructuró una unidad orgánica encargada del fomento y promoción de las cooperativas de todas las tipologías, hasta la fecha con poca trascendencia.

En el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego —MIDAGRI, la promoción, asistencia técnica y fomento de las cooperativas, no ha estado en el foco de atención priorizada durante la década 2010-2020, a pesar que el año 2012, se promulgó la Ley N.º 29972, «Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas», la cual estableció un régimen especial de naturaleza tributaria aplicable a las cooperativas agrarias y a sus socios involucrados en actividades agrícolas, que incentivó y promovió la constitución de cooperativas agrarias y la formalización de los productores de la agricultura familiar. Este hecho se evidenció en la activación de procesos de asociatividad empresarial a nivel nacional, impulsado fundamentalmente por organismos de apoyo, tanto nacionales como internacionales; así como gobiernos subnacionales, pero con un fuerte compromiso y decisión de los mismos productores.

En esta década se implementó una política ligada a impulsar la asociatividad de los productores agrarios, teniendo como estrategia la constitución de asociaciones de productores, como requisito para ser parte de programas de incentivos de los programas, proyectos y OPA<sup>21</sup> del MIDAGRI. Sin embargo, en un reporte el propio MIDAGRI, sobre un universo de 1 345 asociaciones de productores de diferentes cadenas productivas a nivel nacional que habían recibido cualquier tipo de incentivos, 682 asociaciones (50.7% del total) se encontraban en los registros de la administración tributaria peruana (SUNAT) en el 2021, en condición de Inactivo y/o No Habido, evidenciándose la ineficacia de la estrategia implementada hasta entonces, porque, indudablemente, el modelo de asociación no es el adecuado, al presentar serias limitaciones estructurales que impiden u obstaculizan la capitalización y el sentido de pertenencia de sus productores socios.

En la presente década y desde inicios del año 2021, se comenzó a trabajar una serie de documentos normativos en el sector agrario, que tuvo como origen la Ley N.º 31075, «Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego»<sup>22</sup>, que además

---

<sup>21</sup> OPA, Organismo Público Adscrito.

<sup>22</sup> La Ley 31075 fue publicada el 24 de noviembre de 2021.

de implicar el cambio de denominación (ex Ministerio de Agricultura y Riego), asignó al Viceministerio de Desarrollo de Agricultura Familiar e Infraestructura Agraria y Riego como una de sus funciones, la promoción de la «competitividad de la producción agraria a través **del fomento de la asociatividad** y la adopción de tecnologías agropecuarias».

Vinculado a lo señalado, el 28 de marzo de 2021, se publicó la Resolución Ministerial No.080-2021-MIDAGRI que aprobó el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, creándose la Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial —DADE, como una unidad orgánica de la Dirección General de Asociatividad, Servicios Financieros y Seguros —DGASFS, encargada —entre otras funciones— de la implementación de acciones para promover la asociatividad y desarrollo empresarial de los productores agrarios, y su acceso al modelo cooperativo u otras modalidades de organización empresarial.

En este marco, desde el MIDAGRI, se está construyendo una metodología para impulsar la promoción del desarrollo y la asociatividad empresarial cooperativa a partir de instrumentos que a continuación se detalla:

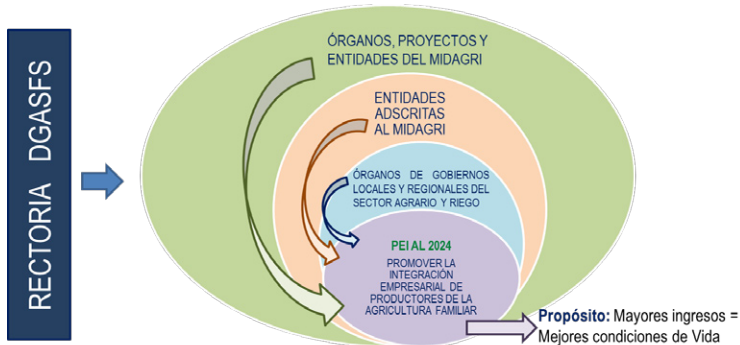
a) **Un bloque normativo sectorial alineado a la promoción de la asociatividad empresarial cooperativa.**

Se distinguen:

- Política Nacional Agraria 2021-2030 aprobado por el Decreto Supremo N.º 017-2021-MIDAGRI, publicado el 23 de julio de 2021.
- Lineamientos para Impulsar Procesos de Asociatividad Empresarial, aprobado mediante la Resolución Ministerial N.º 218-2021-MIDAGRI, publicado el 27 de julio de 2021.
- Modelo de Servicio de Fortalecimiento de la Asociatividad Empresarial y Mejora de la Articulación Comercial de los pequeños y medianos productores agrarios. Modelo 2 aprobado mediante Resolución Ministerial N.º 0355-2021-MIDAGRI, publicado el 07 de diciembre de 2021.

En el contexto de este bloque normativo, es importante mencionar que el servicio de promoción y fomento de asociatividad y desarrollo empresarial implica la intervención articulada de varios órganos de línea, Programas, Proyectos y OPAs del MIDAGRI; así como, de las unidades involucrados en el sector de los gobiernos subnacionales sean regionales o locales. La

responsabilidad principal de la labor recae en la DGASFS, que ejerce la rectoría en este servicio, el cual tiene como objetivo de promover la integración empresarial de productores de la agricultura familiar con el propósito de incrementar los ingresos de los socios de las organizaciones cooperativas y, por ende, su calidad de vida. Una mirada esquemática de la intervención se aprecia en la Figura N.º 1.



Elaboración: Propia.

Figura 1

### Esquema de Articulación del Sector Agrario y Riego en la Promoción y Fomento de la Asociatividad Empresarial Cooperativa

#### b) Documentos de gestión alineado a la promoción y fomento de la asociatividad empresarial cooperativa

Entre los principales tenemos:

- Plan Estratégico Institucional al 2024: Ejes, Objetivos y Metas al 2024 con indicadores y metas ligados a medir el número de productores de las cadenas agrícolas, ganaderas y forestales integrados empresarialmente.
- Plan Operativo Institucional 2022.
- Proyecto del Plan Operativo Institucional 2023.

Un aspecto resaltante de estos documentos de gestión es que se ha incorporado como Objetivo Estratégico Institucional (OEI.01), Mejorar las capacidades productivas y comerciales de

los productores agrarios y como Actividad Estratégica Institucional (AEI.01.05), Mecanismos de Fortalecimiento de la Asociatividad, que tiene como Indicador, Número de productores agrarios que se organizan empresarialmente.

Este indicador mide el número de productores de la agricultura familiar que se integran para formar organizaciones empresariales agrarias y activa un trabajo articulado del MIDAGRI a través de AGROIDEAS, AGRO RURAL y DGASFS con metas anuales vinculadas a integrar empresarialmente a los productores agrarios en cooperativas agrarias. Es claro que el Plan Estratégico Institucional define que el impulso de la asociatividad empresarial cooperativa constituye una actividad estratégica de primer orden.

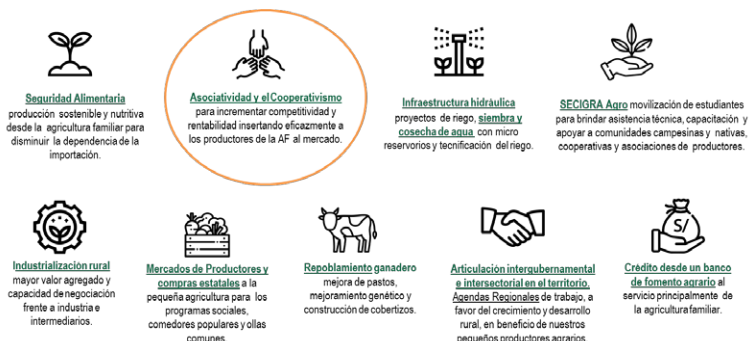
c) **Políticas de Asociatividad del MIDAGRI**

Alineado a la Política General de Gobierno 2021-2026, el MIDAGRI ha formulado una política a la que ha denominado, Segunda Reforma Agraria, y ha anunciado la implementación de un proceso de cambio en sector agrario y de riego. La Segunda Reforma Agraria, en esencia implica acercar los distintos servicios que brinda el MIDAGRI y sus operadores, a los productores de la Agricultura Familiar que permita impulsar su desarrollo.

Al respecto, el 09 de octubre de 2021<sup>23</sup>, durante el aniversario de la Reforma Agraria, el gobierno del presidente de la república, Pedro Castillo, lanzó la Segunda Reforma Agraria, la misma que será implementada sobre 9 Ejes, siendo el Eje 2, la **Asociatividad y el Cooperativismo**, orientado a incrementar la competitividad y rentabilidad insertando eficazmente a los productores de la Agricultura Familiar al mercado. Así, la asociatividad y el cooperativismo juega un rol transversal de primer orden, dentro de la Segunda Reforma Agraria.

---

<sup>23</sup> La Reforma Agraria fue implementada a través del Decreto Ley N.º 17716, Ley de Reforma Agraria que fuera publicado el 09 de octubre de 1969. Este decreto ley implementó una serie de medidas con el objetivo de transformar el panorama social del país, a través de un cambio en el sistema de distribución de la riqueza, particularmente del régimen económico y el de propiedad de la tierra, que tenía como objetivo la transformación de la estructura de titularidad de tierras del país y sustituir los regímenes de latifundio y minifundio por un sistema de redistribución equitativa de la propiedad rural. La «cooperativización» de las exhaciendas fue parte sustancial de este proceso.



Fuente: MIDAGRI 2021.

Figura 2

### Ejes de la Segunda Reforma Agraria

Aunado a esto, el 16 de noviembre de 2021, se publicó el Decreto Supremo N.º 022-2021-MIDAGRI que aprueba los Lineamientos de la Segunda Reforma Agraria, ratificando el objetivo de incrementar de manera sostenible, los ingresos y calidad de vida de los productores de la agricultura familiar, cooperativa, comunera y empresarial; promoviendo acciones articuladas en los distintos niveles de gobierno, con enfoque territorial y multisectorial.

El decreto supremo, establece como una de sus Líneas de Acción el «fortalecer diversas formas de organización de los productores agrarios **mediante la asociatividad y el cooperativismo**» (primera línea de acción) del Lineamiento 5: «Impulsar el cambio e innovación tecnológica, la promoción de servicios y fomento agrario y forestal».

Es pertinente señalar que, en cumplimiento del ROF del MIDAGRI y de la señalada Línea de Acción, la Dirección de Asociatividad y Desarrollo Empresarial, viene implementando tres (3) estrategias:

- La estrategia nacional de constitución de cooperativas, incorporando un Programa Presupuestal por Resultados denominado PP121. «Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado» que en una primera etapa tiene como meta constituir 76 cooperativas agrarias, integrando empresarialmente a 12 451 productores agropecuarios en las regiones de Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica y Puno; así como, la intervención de actores privados,
- la estrategia nacional de formalización y transformación de asociaciones de productores a cooperativas agra-

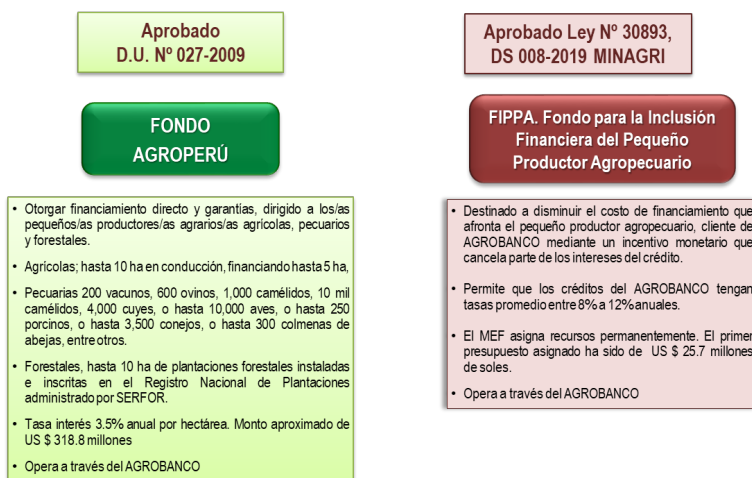
rias; y, iii) la estrategia nacional de fortalecimiento empresarial y organizacional de las cooperativas agrarias.

#### d) **Mecanismos Financieros y de Seguros del MIDAGRI**

Asimismo, el MIDAGRI cuenta con mecanismos financieros y de seguros que se operan a través del Banco Agropecuario de las empresas de seguros autorizados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

#### **Mecanismos Financieros**

Se cuenta con el Fondo AGROPERÚ y el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario —FIPPA, cuyas características se aprecian en la



*Fuente:* MIDAGRI.: MIDAGRI, Dirección de Seguros y Fomento al Financiamiento Agrario de la DGASFS.

*Elaboración:* Propia.

Figura 3

#### **Mecanismos Financieros del MIDAGRI**

#### **Mecanismos de Seguros**

Se distinguen 3 tipos de seguros i) Seguro Catastrófico, ii) Seguros Agrícolas, que en su estructura tiene el Seguro Agrícola de Rendimiento, Seguro Agrícola de Daño Directo y Seguro Agrícola de plantaciones y iii) Seguro Pecuario, que protegerá por muertes a las líneas pecuarias: bovino, caprino, ovinos y camélidos suda-

americanos. De estos tres tipos de seguros agrarios, los dos primeros se encuentran implementados mientras que el seguro pecuario está vigente a partir del segundo semestre de 2022.



Fuente: MIDAGRI, Dirección de Seguros y Fomento al Financiamiento Agrario de la DGASFS.

Elaboración: Propia.

Figura 4  
MIDAGRI: Mecanismos de Seguros

e) Leyes de la República

**Ley N.º 31335. Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias**

Esta Ley establece un marco normativo especial y sectorial que impulsará el fortalecimiento organizacional y empresarial de las cooperativas agrarias de usuarios —incluye las cooperativas comunales— y de sus organismos de integración en su articulación comercial con los mercados, permitiéndoles obtener mayor rentabilidad y sostenibilidad que beneficiará económicamente a sus socios (as).

La iniciativa fue impulsada por los principales gremios de cooperativas agrarias<sup>24</sup> y venía siendo demandada desde el 2018. La

<sup>24</sup> La Plataforma de Gremios de Cooperativas Agrarias, constituida por la Junta Nacional del Café —JNC, Asociación Peruana de Productores de Cacao —APPCACAO, Junta Nacional del Banano —JUNABA y Coordinadora Nacional de Pequeños Productores de Comercio Justo —CNCJ.

mayoría de sus disposiciones fueron elaboradas por un Grupo de Trabajo Sectorial creada mediante Resolución Ministerial del MIDAGRI<sup>25</sup> y fue conformada por funcionarios del MIDAGRI y representantes de los referidos gremios; sin embargo, por controversias entre el MIDAGRI y el Ministerio de Economía y Finanzas —MEF y la Administración Tributaria —SUNAT en el periodo del presidente por sucesión constitucional Francisco Sagasti, no pudo concretarse como iniciativa legal del Poder Ejecutivo; así, finalmente, fue procesada y aprobada como iniciativa Congresal y promulgada y publicada, el 10 de agosto de 2021, por el presidente de la República Pedro Castillo Terrones. La implementación de esta ley desde el MIDAGRI ha recaído en la DGASFS, órgano de Línea del Viceministerio de Desarrollo de Agricultura Familiar e Infraestructura Agraria y Riego.

Su propósito es incrementar los ingresos monetarios de los productores socios de las cooperativas agrarias en su articulación económica con los mercados, que les permita una mejora en su calidad de vida.

Finalmente, la Ley 31335, constituyendo una herramienta jurídica que facilita los procesos de constitución, transformación de asociaciones y fortalecimiento de cooperativas agrarias con desarrollo empresarial, plantea como desafío a los actores públicos y privados del subsector cooperativo agrario peruano, impulsar un agresivo proceso de promoción de la Asociatividad Empresarial Agraria, bajo el modelo cooperativo, con el propósito de impulsar su articulación comercial, competitiva y rentable con los mercados.

### ***Ley N.º 31071 «Ley de compras estatales de alimentos de origen en la Agricultura Familiar»***

La Ley 31071 y su reglamento<sup>26</sup> otorgan una valiosa oportunidad para fortalecer los procesos de asociatividad empresarial cooperativa. Las referidas normas, establecen que los programas sociales y las entidades que ejecutan dichos programas sociales de apoyo o asistencia alimentaria, a partir del año 2024 hacia adelante están obligados a comprar como mínimo el 30%

---

<sup>25</sup> Resolución Ministerial N.º 0024-2021-MIDAGRI, publicado el 3 de febrero de 2021, que Crea el Grupo de Trabajo Sectorial de naturaleza temporal con el objeto de proponer medidas y estrategias que permitan la promoción y el fortalecimiento de las cooperativas agrarias.

<sup>26</sup> Decreto Supremo N.º 012-2021-MIDAGRI publicado el 24 de junio de 2021.



del total de sus requerimientos presupuestales anuales previstos para la compra de alimentos de origen en la agricultura familiar, estableciendo una gradualidad que empezó el año en curso y que el año 2023, debe alcanzar hasta el 20% del total de su presupuesto de compras de alimentos.

De esta forma se ha creado un mercado de alimentos para que los productores agrarios puedan participar bajo ciertas condiciones como proveedores del Estado, el cual suele tener precios competitivos, por tanto, este mercado específico se convierte en una oportunidad de desarrollo del sector con participación de la agricultura familiar. Sin embargo, el productor agrario debe organizarse para poder cumplir con los volúmenes de alimentos y con las especificaciones técnicas demandados por los programas sociales. Por ello, dadas las características y ventajas de la asociatividad empresarial agraria, es crucial que se fomente la constitución de cooperativas agrarias o el fortalecimiento de las ya existentes para que los productores puedan cumplir con los estándares y niveles de calidad de productos que requieren los programas sociales, además que las cooperativas agrarias simplificarían los procesos comerciales y/o contratos de los programas sociales para con los productores agrarios, ya que es mucho más viable y sostenible, con productores integrados empresarialmente que con productores individuales.

En esta misma línea argumental, es pertinente señalar que para cumplir con la demanda y calidad de alimentos, es importante que toda la cadena de valor de los productos agrarios gocen de adecuadas prácticas productivas, post cosecha, logísticas y comerciales; por tanto, las cooperativas agrarias a través de los diversos servicios que brindan a sus socios, pueden canalizar y cumplir dichas condiciones, haciendo más viable el acceso al créditos para mejorar cada etapa o fase de la indicada cadena de valor de los alimentos de origen en la agricultura familiar.

Las evidencias mostradas, visibilizan la construcción de un marco normativo y de documentos de gestión por parte del Estado, que debiera impulsar el desarrollo cooperativo agrario, fortalecer su institucionalidad y competitividad, contribuyendo a incrementar de manera sostenible los ingresos de sus productores agrarios socios, cumpliendo cabalmente los propósitos de un Estado moderno que debe diseñar e implementar políticas públicas para una vida mejor de sus

integrantes, en este caso, de miles de productores de nuestra agricultura familiar que optaron por integrarse empresarialmente en una cooperativa.

#### **4. La cooperativa agraria como forma superior de asociatividad y vehículo empresarial de los productores/as de la agricultura familiar en Perú**

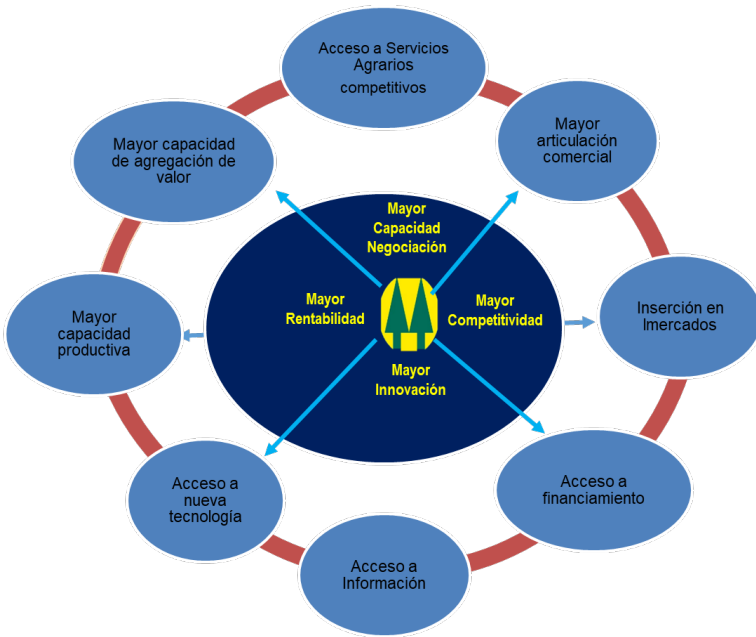
2. ¿Cuáles son aquellas limitaciones que impiden u obstaculizan el desarrollo cooperativo? ¿Qué condiciones esenciales internas y de país deben existir para que las cooperativas agrarias contribuyan en la mejora de las condiciones de vida de los miles de productores de la agricultura familiar? ¿Cuáles son las principales lineamientos y estrategias que se deben implementar para que la cooperativa agraria se constituya en la organización empresarial de los pequeños productores que les posibilite un incremento sustancial de sus ingresos y una mejor calidad de vida?

Hemos identificado con claridad la brecha de asociatividad empresarial cooperativa, así como la configuración de un sector público que ha estructurado un marco normativo, documentos de gestión y una política gubernamental altamente favorable y propicia para el desarrollo de las cooperativas agrarias. Corresponde ahora, demostrar la tesis planteada en la presente investigación: «La cooperativa agraria es el vehículo empresarial de los productores de la agricultura familiar peruana».

Empezaremos afirmando el rol de las cooperativas agrarias en facilitar la participación de los productores de la agricultura familiar en los distintos mercados agrarios, articulando su demanda y oferta en economías de escala, con el objetivo permanente de obtener rentabilidad en beneficio de sus socios, sea en la reducción de gastos y costos, en la obtención de bienes y servicios o en el incremento de los ingresos, resultado de la venta de su producción primaria o procesada, con niveles competitivos de calidad.

En efecto, la integración económica de los productores en torno a la cooperativa agraria, cohesiona y fortalece sus pequeñas economías y configura una mayor capacidad de negociación; mayor competitividad, mayor innovación y mayor rentabilidad en los mercados en donde interactúan, lo que a su vez «gatillan» entre otros, las siguientes capacidades: acceder a servicios agrarios más competitivos, una mayor articulación comercial, mejora sus capacidades de insertarse en los mercados,

sean de bienes y servicios o de comercialización, una mayor posibilidad de acceso a fuentes de financiamiento, a información actualizada, a nuevas tecnologías; así como, a una mayor capacidad productiva que permita ofrecer cantidad y continuidad en la oferta; y, una mayor capacidad de incorporar valor agregado a la producción agraria de sus socios. Una representación gráfica de lo manifestado se aprecia en la Figura 5.



Elaboración: Propia.

Figura 5  
Capacidades que aportan las Cooperativas Agrarias

En esta misma línea, la cooperativa agraria permite a sus socios, dar un salto estratégico, con el propósito de acceder a agronegocios rentables y sostenibles, ya que aporta competitividad y rentabilidad, que directa y rápidamente, impacta en mayores ingresos; y, por ende, en mejores condiciones de vida. Sobre el particular, la intervención de la cooperativa en representación de sus socios en cumplimiento de su objeto social, genera:

- Mayor y mejor poder de negociación en la compra de insumos y servicios, a un menor costo.
- Mejor y mayor poder de negociación en la venta de los productos, porque la cooperativa les permite ofertar cantidad, calidad y continuidad; lo que les posibilita obtener mejores precios y, por consiguiente, mayores ingresos.
- Establecer economías de escala en toda la cadena de valor de sus productos agrarios.
- Mayor eficiencia colectiva. A través de la cooperativa agraria pueden adquirir activos de uso común, para realizar procesos tecnológicos e innovadores en su proceso productivo; así como en su procesamiento, transformación y comercialización.
- Mayor eficiencia y eficacia organizativa y empresarial. La cooperativa agraria ofrece una estructura orgánica y funcional que permite una gestión integral buscando la maximización de beneficios en favor de sus socios.
- Mejor capacidad para optimizar la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus socios; así como, la estandarización de los procesos productivos, asegurando una mayor competitividad.
- Mejor condición para obtener marcas (colectivas, de certificación), certificaciones nacionales e internacionales, denominaciones de origen, entre otros.
- Mayor capacidad para incorporar valor agregado a la producción primaria.

En resumen, la cooperativa permite a sus socios alcanzar un desarrollo empresarial aportando sostenibilidad y una sensible mejora a su economía familiar.

De igual manera, deviene trascendente caracterizar a las cooperativas agrarias, de tal forma que aporten un mayor conocimiento sobre lo que implica la adopción de este modelo empresarial por parte de los productores:

- La cooperativa es un reconocido modelo empresarial que existe en todas partes del mundo y en distintos tipos de economía país. Su propósito es mejorar la capacidad de articulación comercial de sus socios.
- Se encuentra regulado por principios y valores de carácter mundial, los cuales favorecen y promueven la unidad, la cohesión y la convivencia social entre sus socios.

- Con una idónea y adecuada gestión asociativa y empresarial, junto con la activa participación de sus socios, genera una enorme capacidad de competitividad, rentabilidad y sostenibilidad.
- Los socios productores mantienen la propiedad y posesión de sus principales activos (tierras, animales, concesiones; dependiendo de la actividad agraria que realicen), pues la misión de la cooperativa es, proporcionarle servicios de diferente índole.
- En caso exista una obligación económica impaga, generada en la actividad de la cooperativa, será ésta, la que responda con su patrimonio; sin afectar en absoluto, el patrimonio personal de sus socios. Esto quiere decir que, los socios productores solo arriesgan el capital social aportado a la cooperativa.
- Los servicios que ofrece la cooperativa agraria pueden ser brindados directamente o por terceros.
- El dinero aportado por cada socio como capital social se encuentra individualizado y registrado contablemente como aportaciones, a nombre del socio aportante. Al momento que el socio se desvincule de la cooperativa, por renuncia o fallecimiento, se debe proceder a su devolución, salvo excepciones dispuestas por la ley. Anualmente, la cooperativa debe entregar a cada socio, un certificado de aportaciones, que consigne el dinero aportado o capitalizado en cada ejercicio contable anual.  
En el mismo sentido, las aportaciones de los socios se encuentran debidamente protegidas, pues en caso de pérdidas, estas son cubiertas por la reserva cooperativa.
- Los socios tienen la condición de propietarios de la cooperativa y usuarios de los servicios que brinda. Por consiguiente, los beneficios económicos al término del año, retornan a ellos en proporción a las operaciones que realizan con la cooperativa. Este retorno implica, la devolución de lo cobrado de más por el servicio prestado por la cooperativa, atendiendo a que esta no tiene fin de lucro.
- Las cooperativas agrarias que actúan en cadenas de valor dirigido a mercados externos son sujetos activos de programas de promoción de comercio justo y producción orgánica.
- En Perú, las cooperativas en general, pero más aún las agrarias, tienen un régimen tributario altamente favorable, pues las operaciones que realizan en representación de sus socios se encuentran inafectos al Impuesto a la Renta y al Impuesto General a las

Ventas (IGV); así como, otras ventajas de índole tributario, establecidas en la Ley N.º 31335.

- Las cooperativas agrarias forman parte de una política pública de promoción y fomento desde el Estado, que alienta la asociatividad cooperativa.

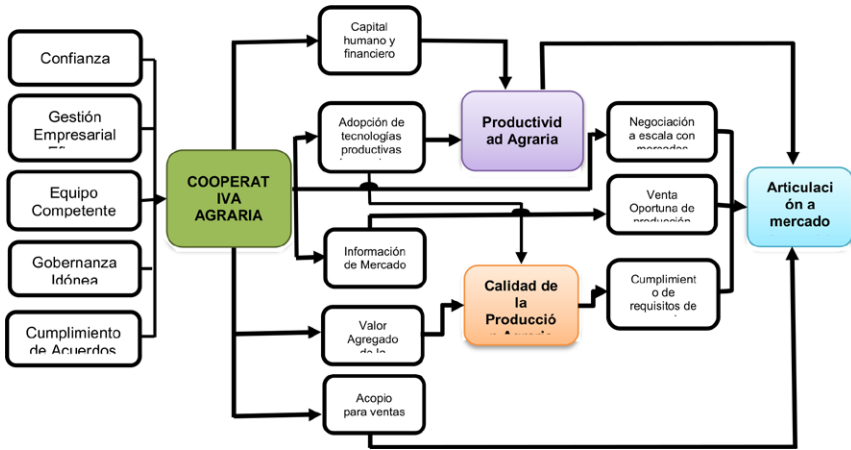
En definitiva, las cooperativas agrarias representan una forma superior de asociatividad empresarial de los productores de la agricultura familiar, democrática guiada por principios y valores en donde el socio y su satisfacción, es el centro de la gestión y de su misión

Con este marco conceptual y afirmando que una adecuada articulación comercial y acceso a mercados es sustancial para incrementar la productividad, generar rentabilidad sostenible y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios de la agricultura familiar, pretendo demostrar que la cooperativa agraria premunida de ciertos factores, más intrínsecos que exógenos, resulta clave para hacer posible una vigorosa articulación comercial.

Al respecto, Rodrigo Salcedo Du Bois (2022) en el texto citado anteriormente, afirma que el acceso a mercados o articulación comercial, siendo sinónimos, determinan la posibilidad que tienen los productores de lograr la venta de bienes producidos (en un mercado de bienes y servicios) y/o la compra de bienes o servicios que forman parte de un proceso productivo (en un mercado de factores) formando parte de la cadena de valor del producto. La posibilidad de acceder o no a mercados va a depender de si el intercambio es económicamente viable y/o mejora los niveles de bienestar del hogar, considerando los precios de los productos en relación a los costos de los factores de producción. En este escenario la cooperativa agraria juega un papel fundamental, pues como ya hemos referido, el mayor poder de negociación que aporta la cooperativa es determinante para adquirir bienes o servicios a menor costo o comercializar la producción de sus socios al mayor precio posible.

Salcedo hace referencia aludiendo a experiencias cooperativas en Perú, que los productores que participan en cooperativas tienden a reportar mayores ventas, recibir mejores precios, beneficiarse de la diferenciación de productos promovidas por las cooperativas, adoptan prácticas más sostenibles y mejoran las capacidades de negociación.

A partir de estas afirmaciones, he estructurado la relación cooperativa agraria y su papel en la articulación de la producción de los socios a los mercados en cadenas de valor, que se aprecia en la Figura 6.



*Elaboración:* Propia. Adaptación de Figura 15: Modelo explicativo de los factores organizacionales. Desarrollo de la teoría del cambio para el PP 121-202. Rodrigo Salcedo. Lima. 2022.

Figura 6

### Cooperativa Agraria y la Articulación con Mercados

Una adecuada articulación a mercados en cadena de valor a través de la cooperativa agraria se encuentra condicionada a la existencia de determinados factores. Así la cooperativa agraria debe estar, en primer término, premunida de la confianza de los productores socios, quienes deben entregar su producción para que la cooperativa las procese y comercialice. Igualmente, la cooperativa debe estar en capacidad de efectuar una eficiente y eficaz gestión empresarial; contar con un equipo competente e idóneo profesional y éticamente, con liderazgo democrático alineado al logro de objetivos; con una gobernanza idónea en la que cada órgano cumpla a cabalidad las funciones preestablecidas en las normas; y, que sus gestores asociativos y empresariales cumplan los acuerdos tomados, rindiendo cuentas de manera oportuna y transparente respecto a los resultados obtenidos.

Asimismo, la articulación al mercado de parte de la cooperativa agraria requiere una estructuración en dos grupos:

- La productividad agraria, que requiere contar con capital humano y financiero idóneo; así como la necesidad que se adopten tecnologías productivas innovadoras. Sin estos dos factores,

las posibilidades de una articulación eficiente al mercado son altamente restringidas.

- Por otro lado, la calidad de la producción, requiere información del mercado; así como, incorporar valor agregado a la producción primaria de los socios o volúmenes adecuados de producción primaria para su venta con tal característica. De esta forma, asegurada la calidad de los productos, se tiene que proceder a su colocación en el mercado, de manera oportuna, cumpliendo con los estándares de calidad y producción que los compradores requieran.

## 5. Limitaciones que restringen la asociatividad empresarial cooperativa

Anner Román Neira<sup>27</sup> en una investigación que lleva el título de «*Escasa asociatividad y Bajo Nivel de Desarrollo Empresarial en el Sector Agrícola del Perú*», aporta importante información, que he utilizado como insumo, para dimensionar la existencia de un problema real que limitaría las potencialidades de la asociatividad empresarial cooperativa.

### *Desconocimiento de los Beneficios de la Asociatividad*

Un factor limitante de la asociatividad de productores está vinculado al desconocimiento de los productores con respecto a los beneficios que lleva consigo la asociatividad. Factor determinante para la asociatividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones está vinculado directamente con el nivel de conocimiento que tienen los productores sobre los beneficios de la asociatividad. Las experiencias del Sector Agrario y de Riego, a través de distintas intervenciones a nivel nacional; evidencian que, efectivamente, el productor agrario ignora las ventajas que ofrece la asociatividad, con un concepto ancestral del trabajo mancomunado; pero con profundo desconocimiento de lo que representa la integración con desarrollo empresarial moderno; así como sus ventajas para ser competitivos.

Actualmente, se aprecia que en la mayoría de organizaciones no se cuenta con reglas ni normativas claras, tampoco existen mecanismos

---

<sup>27</sup> Especialista en Modelos Asociativos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego-MIDAGRI.



formales al interior de las organizaciones para hacer cumplir las obligaciones a los miembros, se percibe un débil liderazgo y escaso, así como, un nulo, involucramiento de parte de los socios.

### *Desconfianza en los Directivos*

Qué duda cabe que, las experiencias negativas con modelos asociativos pasados, así como la falta de identificación de intereses comunes y específicos, hace que los productores agrarios no busquen integrarse, perdiendo la visión de las ventajas que la asociatividad ofrece. El rol que han cumplido los directivos en las cooperativas se percibe negativo y hasta conspirativo de la viabilidad del modelo cooperativo. La ausencia de normas de *compliance*, así como, la ausencia del concepto de gobierno cooperativo entre los directivos, genera legítima desconfianza entre los productores agrarios.

### *Heterogeneidad Cultural de Socios*

La confluencia de miembros provenientes de diferentes culturas y lenguas ha tenido un fuerte impacto negativo en la consecución de la asociatividad empresarial. Distintas perspectivas cosmológicas diluyen la posibilidad de tener visiones empresariales compartidas, conspirando contra la construcción unitaria de planes de mediano y largo plazo.

### *Bajo Nivel de Sostenibilidad de la Gestión*

La mayoría de organizaciones empresariales de los productores por su tamaño y la limitada capacidad para acceder a mercados exigentes en calidad y baja rentabilidad, adolece de capacidad de autofinanciar la gestión, generando una alta dependencia de actores externos, sean del sector privado o público, determinando que la gestión empresarial la más recomendable y profesional, debilitando ostensiblemente la variable de gestión.

### *Bajo Nivel de Organización Empresarial*

En la mayoría de organizaciones cooperativas y asociativas prima una visión menuda, gremial y hasta, reivindicativa, sustentado en con-

cepciones políticas, subestimando el trascendental elemento empresarial, socavando el propósito de articular comercialmente la producción con los mercados.

### *Desinterés por un Esquema Organizacional*

Se aprecia en un sector importante de productores agrarios, un manifiesto desinterés por asumir obligaciones y responsabilidades, que se generan cuando se es miembro de una organización de productores. En efecto, aun cuando el productor conozca de las ventajas que representa la asociatividad, opta por el trabajo individual. Se suma a este factor algunos aspectos conductuales y culturales del productor agrario: la indisciplina, desorganización, celo social, e incumplimiento de metas y compromisos. En este contexto, realizar actividades de manera organizada, de mediano y largo plazo, no les resulta un factor atractivo, dificultando la posibilidad de su integración con otros productores.

## **6. Los Servicios Cooperativos: Principales Consideraciones**

La cooperativa agraria tiene como misión brindar servicios a sus socios. De manera resumida, podemos señalar entre los principales servicios:

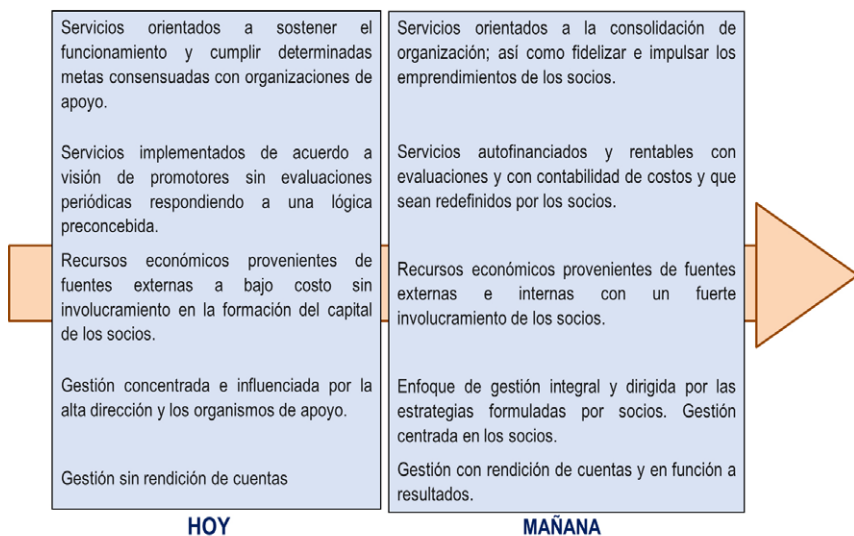
- **Financiamiento:** intermediando recursos de entidades financieras y/o organismos, nacionales e internacionales, de apoyo cooperativo.
- **Venta de insumos y equipos:** semillas, fertilizantes sintéticos y orgánicos, insumos agrarios en general y equipos, de acuerdo a la actividad agraria en la que se encuentre involucrada la cooperativa.
- **Asistencia Técnica:** brindar asesoría especializada a los productores agrarios, sean estos agrícolas, ganaderos o forestales.
- **Maquinaria agrícola:** a través de maquinaria y equipos de propiedad de la propia cooperativa o a través del arrendamiento de los mismos a terceros.
- **Servicios de Innovación Tecnológica:** desarrollo genético, sean agrícolas o pecuarios, investigaciones, desarrollo de plantas a través de sus propios viveros, entre otros.

- **Procesamiento o Transformación:** incorporando valor agregado a la producción primaria a través de sus propias plantas o tercerizando el servicio.
- **Comercialización:** mejor y mayor acceso a mercados internos y externos.

## 7. Consideraciones a tener en cuenta para implementar los servicios

- Todos los servicios deben ser autosostenibles y competitivos. No existe ninguna posibilidad de subvencionar parte del precio a favor de los socios.
- Los servicios deben ser gestionados con honestidad y transparencia.
- El personal que brinda los servicios debe ser competente para realizar el trabajo y debe tener en cuenta que están trabajando con productores propietarios socios de la cooperativa, que a su vez son sus empleadores.
- Aquel servicio que genera pérdidas, deberá ser sometido a un profundo análisis para determinar incremento de precios del servicio u otra alternativa que lo hagan viable rentablemente.
- Los servicios deben ser brindados en mejores condiciones de precio, calidad y trato que los intermediarios. Este hecho debe ser evidente y verificable.
- El otorgamiento de los servicios debe permitir mejorar la productividad de unidad agropecuaria o forestal de los socios, incrementar su competitividad y rentabilidad e incorporar procesos innovadores.
- Debe incrementar la capacidad productiva y técnica de los socios sin que signifique un mayor gasto; sino por el contrario, debe significar un ahorro de los recursos; pues los servicios deben apuntar a mejorar la economía de los productores agrarios.
- Los beneficios económicos generados por los servicios, también deben contribuir con el desarrollo de la comunidad en la que está inmerso la cooperativa poniendo en práctica el principio cooperativo de «Compromiso con la Comunidad».

Los servicios que brindan las cooperativas agrarias deben tener en cuenta la necesidad de un **fuerte cambio en la visión organizacional** en sus gestores, básicamente el consejo de administración y la gerencia que debe ser asumido por los socios, cuyos lineamientos se pueden apreciar en la Figura 7. Agenda del Cambio Organizacional.



Elaboración: Propia.

Figura 7

### Agenda del Cambio Organizacional

A manera de resumen, podemos aseverar que la cooperativa agraria juega un papel de primer orden en el acceso y disponibilidad de servicios a favor de sus socios y debe permitirles crecer, hacerlos fuerte, mejorar sus ingresos económicos y mejorar la calidad de vida familiar. Ese debe ser el norte.

## 8. Algunos factores críticos de éxito en las cooperativas

A partir de mi experiencia personal, he identificado algunas variables que resultaron claves para el éxito de algunas cooperativas en el Perú, las mismas que describo:

- Tienen una profunda preocupación por la Gestión de Mercados. Han realizado esfuerzos explícitos para la identificación de «nichos de mercado» que tengan criterios de calidad y diferenciación de productos (en diferentes categorías). Las certificaciones de calidad han contribuido de manera contundente a ello.

- Han tomado decisiones adecuadas para ajustar el funcionamiento de un manejo gerencial en torno a la principal actividad, respondiendo de manera rápida y adecuada a los cambios del entorno. Cumplimiento de contratos, rapidez en las decisiones y productos adecuados a los mercados de realización.
- Las relaciones cercanas con organizaciones de apoyo al desarrollo cooperativo nacional e internacional, han contribuido a su consolidación.
- Su membresía es amplia. Iniciaron con pocos socios, hoy tienen un gran número de productores activos que tienen la condición de hábiles.
- En el procesamiento de sus productos primarios destacan elementos innovadores e inversiones productivas. Se hace patente una preocupación permanente en la diversificación, manejando un portafolio de productos y servicios.
- Los Comités de Educación y Comités de Mujeres registran una actuación constante, contando con recursos anuales suficientes para ejecutar sus programas.
- Preocupación manifiesta y real por el bienestar de la comunidad. Tienen diseñado e implementados programas de Responsabilidad Social Cooperativa.

## 9. Adecuada Gestión Cooperativa

Como recomendaciones para que una cooperativa agraria mantenga una adecuada gestión empresarial, siempre desde mi labor profesional, me permito referir las siguientes:

- El consejo de administración y el gerente deben enfocar sus actividades generando interés en los «*stakeholders*» o grupos con quienes mantiene algún nivel de relación. Es decir, las actividades deben propiciar expectativa en los socios, proveedores, entidades públicas (ministerios, municipalidad, instituciones agrarias), organizaciones de apoyo cooperativo (ONG), entidades financieras involucradas y, finalmente, en la comunidad, donde desarrolla su labor. La cooperativa debe ser percibida como un agente de cambio.

Si la cooperativa genera interés la imagen reputacional será favorable y, por consiguiente, un prestigio en el mercado, que facilitará su posicionamiento.

- Se debe proteger los derechos a los socios productores y darles un trato equitativo. EQUIDAD es la palabra clave en el quehacer cooperativo.
- Definir en forma clara y precisa las funciones y responsabilidades de los distintos estamentos que conforman la cooperativa. Un código de gobierno cooperativo resultara esencial para asegurar una adecuada gestión empresarial
- Establecer sistemas de *compliance*, para regular, superar y controlar de manera confiable y transparente los recursos de la organización, lo cual se refleja en un acceso sin cortapisas a la información financiera a los diferentes grupos de interés. Los responsables de las funciones de supervisión y de su implementación, deben estar claramente identificados.
- Asegurar que existan canales de comunicación suficientes y permanentes; donde la información fluya de manera diáfana, íntegra, completa, exacta, oportuna y simultánea.
- Un régimen meritocrático que reconozca el aporte de aquellos que aportan directa o indirectamente al desarrollo del objetivo de la cooperativa y coadyuvan a su éxito. Prácticas mezquinas o nepotistas, deben ser erradicadas al interior de la organización.
- Definir en forma clara y precisa las políticas de responsabilidad social y cumplirlas. Las expectativas generadas a partir de ellas, deben ser cumplidas a cabalidad, para lograr que la cooperativa sea reconocida como un agente de cambio favorable para la comunidad.
- La ética y políticas anticorrupción como estilo de gestión han de estar presentes. Diseñar, implementar y desarrollar una política empresarial acorde a los valores éticos de la cooperativa y al marco legal vigente. Tan importante es que los estamentos asociativos tengan presente ello, como los funcionarios involucrados.
- Desarrollar mecanismos de solución de controversias al interior de la cooperativa privilegiando la conciliación para arribar a un arreglo armonioso. La idea principal es desarrollar estrategias *win-win*; evitando generar indeseables contingencias judiciales que podrían ser solucionarse a través de medios alternativos.
- Alinear la gestión empresarial a la SATISFACCIÓN de las necesidades DEL SOCIO.
- Adoptar las tendencias que el mercado presente. Extrapolar y mejorar lo bueno que otra organización haya implementado, en beneficio de los socios.

- Insertar a la cooperativa de manera estable en los mercados. La participación de la cooperativa agraria implica una participación en términos justos, con reglas claras de juego, mediante contratos en la que este asegurado, en condiciones ventajosas para la organización, la venta de los productos de los socios.
- Introducir constantemente procesos innovativos en aspectos productivos, comerciales, gerenciales y financieros.
- Contar con una administración profesional y flexible que reconozca, reaccione y se adapte rápidamente a los cambios.
- Desarrollar alianzas con otras cooperativas y con actores relevantes de la cadena (compradores, agroindustrias). También con actores indirectos de la cadena (proveedores de bienes y servicios) con instituciones públicas y ONGs, con el propósito de agregar valor social.
- Desarrollar un intenso trabajo para obtener recursos iniciales de programas estatales ligados a la agricultura o a la microempresa; así como de entidades privadas nacionales y extranjeras. Estos recursos permiten formar capital de trabajo, invertir en infraestructura y plantaciones, adquirir tecnología y equipos, construir gerencia profesional o desarrollar mercados. Ello permitirá crear condiciones de competitividad, sin endeudamiento excesivo.
- Resaltar la importancia y practicar la equidad de género en el desarrollo de la cooperativa.

Si los productores trabajan juntos con solidaridad y responsabilidad en sus cooperativas, pueden mejorar significativamente sus condiciones de vida y pueden contribuir y con éxito en el desarrollo de su comunidad.

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

1. Las cooperativas agrarias son organizaciones económicas-sociales idóneas para la articulación comercial de los productores de la agricultura familiar en los mercados. Su adecuado funcionamiento asociativo-empresarial, asegura un acceso rentable y sostenible a los agronegocios cooperativos.
2. El impacto de las cooperativas agrarias en el proceso de articulación comercial de los pequeños productores agrarios genera un crecimiento sostenido de su competitividad y, este a su vez,

- se replica en el incremento de sus ingresos y la mejora de su calidad de vida de sus miembros.
3. La Política Nacional Agraria 2021-2030, ha identificado como un problema neurálgico el escaso nivel de desarrollo competitivo agrario, principalmente por la baja integración vertical en la cadena de valor de los productores agrarios, en donde se ha previsto que la cooperativa juegue un papel fundamental en el incremento de la integración vertical y horizontal de los productores en sus cadenas productivas y de valor sean estas agrícolas, ganaderas y forestales.
  4. Al 2012, el índice de asociatividad empresarial cooperativa era de 4.7%, siendo su brecha en términos porcentuales de 95.3%, en número de productores, la brecha de asociatividad empresarial cooperativa ascendía a más de 433 mil productores. Durante el periodo 2012-2016, la brecha se habría cerrado en 17.2 puntos porcentuales, lo que significó que cerca de 78 mil productores se habrían integrado a una cooperativa agraria, siendo la brecha al 2016, de 78.1%.
  5. Este cierre de la brecha se explica en los beneficios tributarios establecidos en la Ley N.º 29972, «Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas» que generó un fuerte incentivo en los productores para que constituyan y operen cooperativas agrarias.
  6. La Ley N.º 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias, siendo más vigorosa en su contenido normativo pues establece cambios sustantivos en la gobernanza cooperativa, desarrolla un singular mecanismo de inclusión de las mujeres en los órganos de gobierno, establece beneficios de promoción, fomento y tributarios —sin lugar a dudas— impulsará el proceso de asociatividad empresarial cooperativa en el país.
  7. La información presentada en la presente investigación, permite diseñar una propuesta para el cierre de brechas de asociatividad empresarial cooperativa, a partir del rol del MIDAGRI para implementar un trabajo priorizando la asociatividad y desarrollo empresarial, en función a sus capacidades de inserción comercial con los mercados y de su tamaño, teniendo en cuenta las categorías de la agricultura familiar, cuyo resultado inmediato sería mayor eficacia e impacto en el cierre de brechas de asociatividad empresarial cooperativa.
  8. La cooperativa agraria representa una forma superior de asociatividad empresarial de los productores de la agricultura familiar,



democrática guiada por principios y valores en donde el socio y su satisfacción, es el centro de la gestión y de su misión. Una adecuada articulación comercial y acceso a mercados es vital para incrementar la productividad, generar rentabilidad sostenible y mejorar la calidad de vida de los productores agropecuarios de la agricultura familiar, demostrando que la cooperativa agraria premunida de ciertas condiciones, resulta clave para hacer posible una vigorosa articulación comercial.

9. Finalmente, afirmo que la cooperativa agraria es el vehículo empresarial de los productores/as de la agricultura familiar idóneo para su articulación rentable y sostenible en el mercado, siempre y cuando se encuentre premunida de determinados factores: la confianza de los productores socios; cuente con un equipo competente y profesional, con liderazgo democrático, alineado al logro de objetivos; una adecuada gobernanza en la que cada órgano cumpla a cabalidad las funciones preestablecidas en las normas; y, que sus gestores asociativos y empresariales cumplan los acuerdos tomados, rindiendo cuentas de manera oportuna y transparente; así como, que se implemente un manejo gerencial eficiente y meritocrático, con una clara mirada de atención a la gestión de mercados, cercana a los *stakeholders*, activando acciones de innovación constante en el proceso productivo-comercial, un sistema de *compliance* que permita el control y supervisión de los recursos; y, una manifiesta preocupación por la responsabilidad social.