

SILABUS DE CURSO ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO EN CADENAS DE VALOR

1. Identificación

Nombre del curso:	Asociatividad y cooperativismo en cadenas de valor
Modalidad:	Virtual
Facilitadores/profesores:	Marco Vinelli Eduardo Rojas Luis Torres Marisela Benavides Hamilton Martínez

2. Justificación del curso e importancia del tema

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) agrupan la mayor cantidad de empresas en Perú, siendo las que más empleos e ingresos generan para las economías. Dentro de este tipo de empresa se encuentran las Empresas Rurales Asociativas (cooperativas y asociaciones).

Las cooperativas o asociaciones potencian las estrategias de desarrollo e innovación regional, entendido como la manera de aprovechar todas las ventajas comparativas y características únicas del lugar tanto para fortalecer la economía local como para la generación de empleo, estos dos elementos se reflejarán en un mayor bienestar de las personas que habitan la localidad. Es importante mencionar que se busca la generación de trabajo decente según las necesidades locales mediante la incentivación del asociativismo y formalización de los emprendedores (OIT, 2008).

Estas empresas históricamente se han formado para brindarle mejores condiciones de vida de las familias socias (en su mayoría pequeñas), mediante acceso a créditos para compra de insumos, mejores precios por sus productos, acceso a mejores mercados, entre muchos otros beneficios.

Si bien las cooperativas y asociaciones les permiten a las familias acceder a mejores oportunidades, que, estando solas sería imposible, hay muchos pequeños(as) productores(as) del que no están organizados. Algunas de las principales razones para que los(as) productores(as) sigan trabajando de forma individual están vinculadas al desconocimiento de los beneficios de asociarse o a malas experiencias con este tipo de organizaciones en el pasado (pérdida de confianza). A pesar de lo anterior, sigue siendo vigente la importancia de organizarse, pero bajo una adecuada gestión, la cual difiere en mucho a una empresa de capital privado.

Este curso es relevante, debido a que la comercialización individual cada vez supone mayores obstáculos para el pequeño productor que necesita no solo de apoyo técnico, financiero y

administrativo para poder colocar sus productos en el mercado, de manera que estos le generen ingresos y en consecuencia mejoras en sus medios de vida. Las asociaciones o cooperativas surgen como una respuesta para reducir esta vulnerabilidad, reducir los riesgos que el productor corre de manera individual y darle acceso a servicios de apoyo que le permitan producir más y mejor.

Sin embargo, la dinámica propia de las empresas asociativas donde los recursos son por lo general escasos y las capacidades limitadas, suponen la necesidad de un acompañamiento que facilite el direccionamiento de estas empresas hacia la competitividad sostenida; sin comprometer el bienestar común y propiciando mejores medios de vida para sus asociados.

De acuerdo con el Proyecto, en un análisis realizado en el marco de las Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR), se identificó para las seis regiones (San Martín, Apurímac/Cusco, Ayacucho, La Libertad, Piura y Cajamarca), en las trece cadenas de valor¹ analizadas, la necesidad de fortalecer los procesos vinculados a la asociatividad y cooperativismo de los productores(as).

Por tanto, se plantea este curso para que los profesionales que están vinculados(as) a este tipo de empresa puedan contar con los elementos base, metodologías, enfoques y herramientas para comprender el contexto de este tipo de empresas, el desarrollo de un adecuado proceso de fortalecimiento de estas y el rol que estas cumplen dentro de la cadena de valor para la generación de negocios inclusivos que estén alineados con las metas de desarrollo sostenible.

Este curso es desarrollado en el marco del proyecto “*Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMES a nivel subnacional*”. Este Proyecto es conducido por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de la Unión Europea, la cooperación alemana implementada por la GIZ y la cooperación española AECID. El Proyecto busca potenciar el desarrollo económico regional a través del apoyo en la conformación y consolidación de las ARD, así como el proceso de implementación de las Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR), que contribuyen a mejorar la competitividad promoviendo la incorporación de soluciones innovadoras en las cadenas de valor priorizadas en base a las potencialidades del territorio.

3. Objetivos del curso

General:

Desarrollar competencias (capacidades, habilidades y aptitudes) del público objetivo para que sean gestores de modelos asociativos en las cadenas de valor priorizadas en el marco de las EDIR Ayacucho, Apurímac, Cajamarca, Cusco, La Libertad, Piura y San Martín.(ver anexo 1)

¹ Cadenas analizadas: Acuicultura, ecoturismo, cacao, granos andinos, palta, fibra de camélidos, turismo, lácteos, industrias culturales, ovinos, Bambú, banano orgánico y maíz morado

Específicos

- Fortalecer las competencias de los participantes para que puedan gestionar procesos que lleven al fortalecimiento de la asociatividad y cooperativismo en las cadenas de valor de las regiones priorizadas, acorde a las leyes que rigen actualmente a este tipo de empresas en Perú.
- Brindar herramientas que permitan la mejora de la gestión empresarial, organizacional y financiera de las asociaciones y cooperativas.
- Generar planes de fortalecimiento empresarial de asociaciones y cooperativas que participan en las cadenas de valor priorizadas por el proyecto.

4. Roles en la modalidad MOOC

- **Rol del estudiante:** asumirán un rol analítico y auto-regulado, lo cual les permitirá familiarizarse poco a poco con exigencias de la educación virtual a distancia. Cada estudiante deberá desarrollar por su cuenta, según el programa de trabajo, los temas propuestos semanalmente. Para cumplir con los objetivos del curso cada estudiante debe comprometerse a leer los contenidos.

5. Contenido del curso

Tema	Semana	Sub- temas	Profesor(a)
Fundamentos de los modelos asociativos y cooperativos en Perú	1	Relevancia de modelos asociativos y cooperativos en Perú. • Cadenas productivas, cadenas de valor, clústeres • Importancia de la Asociatividad y Gobernanza para el desarrollo de las Cadenas de Valor. • Modelos asociativos y el ciclo de vida de las cadenas de valor Diagnóstico de capacidades y plan de fortalecimiento (proyecto)	Marco Vinelli
	2	Fundamentos de las asociaciones: • Marco normativo de asociaciones • Características de las asociaciones, y modelos organizativos. • Constitución de Asociaciones. • Casos de éxito y fracaso de asociaciones.	

	3	Fundamentos del modelo cooperativo - Marco normativo de las cooperativas en Perú - El cooperativismo. Principios cooperativos - Tipos de cooperativas, características y modelos organizativos - Constitución de Cooperativas, transformación de Asociaciones a Cooperativas. - Casos de éxito de cooperativas en el Perú	
	4	- Aspectos tributarios de las cooperativas - Aspectos Laborales de las cooperativas - Aspectos financieros y contables de las cooperativas	
Gestión del modelo de negocio y su integración a cadenas de valor	5	Fundamentos de Modelos Empresariales - Modelos empresariales de gobernanza de cadenas de valor - Marco normativo - Consortios - Casos de éxito	Luis Torres
	6	Análisis de mercados e integración de cadenas de valor Nacionales e internacionales (1) - Análisis de mercados de cadenas de valor - Tendencias de nuevos productos asociados a las cadenas de valor - Integración a cadenas nacionales e internacionales - Internacionalización de empresas de las cadenas de valor	
	7	Análisis de mercados e integración de cadenas de valor Nacionales e internacionales (2) - Planes de negocio de integración horizontal y vertical en cadenas de valor. - Casos de éxito	
Aspectos transversales en los modelos asociativos de	8	Enfoque de género e integración generacional en los modelos asociativos de cadenas de valor	Marisela Benavides
	9	Gestión de la innovación desde modelos asociativos de las cadenas de valor.	Hamilton Martínez

las cadenas de valor		Presentación de proyectos de fortalecimiento de empresas asociativas	
----------------------	--	---	--

6. Metodología

El curso está diseñado para desarrollar y fortalecer competencias (capacidades, habilidades y aptitudes) para que los participantes puedan gestionar modelos asociativos (asociaciones y cooperativas) usando como base el enfoque de cadenas de valor. El proceso de aprendizaje planteado usa como base el principio de educación activa en donde se busca la aplicación inmediata del conocimiento dado, con la finalidad de que él o la participante puedan apropiarse de este y generar soluciones innovadoras de acuerdo con el contexto en que se desenvuelve (cadena y región).

Se promoverá la metodología basada en la participación activa de los alumnos, a través del uso de ejemplos, debates, foros y la aplicación de sus conocimientos en una cooperativa o asociación (diagnóstico y diseño de un plan de fortalecimiento), que permitirá el fortalecimiento de sus competencias (conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes) para guiar procesos de gestión de asociaciones y cooperativas en Perú.

El curso está planteado para que sea abierto a profesionales, técnicos o miembros de asociaciones/cooperativas. Los participantes deberán contar con la aprobación de una cooperativa o una asociación para desarrollar un ejercicio práctico en estas (como resultado del curso).

Proyecto final:

La actividad principal para la aplicación del conocimiento será el desarrollo de un proyecto para una asociación o cooperativa vinculadas a las cadenas de valor priorizadas en las regiones en donde opera el Proyecto. Al término del curso, cada participante deberá presentar un documento que tendrá dos secciones: i) Un análisis de la capacidad de gestión empresarial y organizativa de una asociación o cooperativa y ii) La propuesta de un plan de fortalecimiento. Para elaborar el proyecto se tendrá en consideración lo siguiente:

- Título: Plan de fortalecimiento de (nombre de la organización) de la región (indicar) que participa en la cadena de valor de (indicar).
- En la carátula de su trabajo, hoja por separada, deberá precisar el título de su trabajo, el nombre(s) completo, y la organización que representa.
- Las secciones del trabajo son las siguientes:

Nº	Sección	Desarrollo de la sección
I	Perfil de la organización (1 hoja máximo)	Nombre de la organización, año de constitución, ubicación, cadena(s) en la que participa, número de asociados (divididos entre hombres y mujeres), principales productos y mercados y el rol que desarrollar en la región.
II	Análisis de la capacidad de gestión empresarial y organizativa (5 hojas máximo)	Descripción de las capacidades actuales de la empresa, basado en la aplicación práctica de un diagnóstico, señalando las áreas fuertes y las áreas a fortalecer.
III	Plan de fortalecimiento (5 hojas máximo)	Priorizar las actividades a desarrollar con la organización para fortalecer las áreas más débiles identificadas.
IV	Consideraciones clave (1 hoja máximo)	Indicar los aspectos más relevantes que se deben tomar en cuenta para el desarrollo del plan de fortalecimiento.

7. Bibliografía recomendada

Baez-Lacayo, L. 2010. Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. RUTA.

Molnar, A.; Liddle, M.; Bracer, C.; Khare, A.; White, A. y Bull, J. 2007. Empresas Forestales Comunitarias en Países Forestales Tropicales: Situación Actual y en Potencia. Informe a la OIMT. Forest Trends/Rights and Resources Initiative. Disponible en: http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_455.pdf

Murcia, H. Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria. 1985. Disponible en: books.google.es/books?isbn=9290390220

R. Castellón. Análisis Financiero. 1995. CENECOOP. Costa Rica. 54 p
Disponible en: http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec_ii_unidad_08.pdf

Ostertag G-lvez, Carlos Felipe. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. 191 p Disponible en: <http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Buena-Practica-3.pdf>

Donovan, J. 2007. Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo en la cadena de valor. CATIE. Turrialba, Costa Rica. Disponible en: http://www.econegociosagricolas.com/ena/files/Guia_idetificacion_oportunidades_mercado_en_cadenas_valor.pdf

Sánchez, S; Escobedo, A; Gutiérrez, R. 2014. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba-Costa Rica.

Complementaria

P. Camacho, C. Marlin, C. Zambrano. 2005. Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. Plataforma RURALTER. Quito, Ecuador. 53 p.

Junkin, R; Sánchez, S. 2011. Unidos somos más: organicemos y administremos nuestro grupo. Catholic Services Relief (CRS). Guatemala, Guatemala.

Geilfus, Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación / Frans Geifus – San José, C.R.: IICA, 2002.

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN Asociatividad y cooperativismo

Guía temática N°01

RELEVANCIA DE MODELOS ASOCIATIVOS Y COOPERATIVOS EN PERÚ

OBJETIVOS

Conocer las definiciones de cadenas productivas, cadena de valor, clústeres; así como la importancia de la asociatividad para el desarrollo de las cadenas de valor y el ciclo de vida de estas.

DEFINICIONES CLAVE

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Cadena productiva

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI (2004), señala que la cadena productiva es un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecno-productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad en su conjunto.

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (s.f.), en su página web, nos dice que una cadena productiva es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

Por su parte, el enfoque de cadena que toma en cuenta el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2011) nos indica que los actores que participan en una cadena se relacionan en diferentes formas y desarrollan actividades (de producción, transporte, transformación, comercialización y de servicios y apoyo a éstas) como parte de un sistema para satisfacer las necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes o servicios.

El origen teórico de la cadena productiva proviene de los encadenamientos o eslabones planteados por Hirschman en 1958, estos encadenamientos están representados en una secuencia de decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital para la elaboración de un producto final y se dieron durante los procesos de industrialización y desarrollo económico (Isaza, 2008).

Entorno Nacional e Internacional						
Provisión de insumos	Producción primaria	Transporte materia prima	Transformación	Transportes productos elaborados	Comercialización	Consumo
Proveedores de insumo para la producción	Productores agropecuarios Emprendedores de negocios	Transportistas Transporte propio	Microempresas Pequeñas, medianas y grandes empresas	Transportistas Transporte propio	*Distribuidores *Mercados *Tiendas *Supermercados *Restaurantes *Hoteles *Instituciones públicas y privadas	Familias Empresas Gobierno

	Ofertantes de servicios					
Actores indirectos	*Proveedores indirectos de insumos (empaques, equipos, maquinarias) *Prestadores de servicios (capacitación, investigación, financiamiento) *Actores de fomento (Ministerios, ONGs, Gobiernos locales, Organismos de cooperación)					

Figura 1: Esquema gráfico de los eslabones de una cadena Fuente: Tomado de IICA (2011), Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías.

Cadena de valor

Porter (1985) propuso el concepto de cadena de valor para identificar las formas de generar mejor beneficio para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva. El autor señaló que la cadena de valor significa lograr la fluidez de los procesos centrales de una organización para llevar un producto desde la producción hasta la comercialización, donde se efectúa una interrelación funcional basada en la cooperación.

De acuerdo con Isaza (2008) una cadena de valor comprende una secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para hacer un producto satisfactoriamente, desde la etapa de la producción hasta el consumo final. De esta manera una cadena de valor puede ser formada por empresas de una economía local, una región, un país, un conjunto de países.

Por otro lado, ONUDI (2011) señala que la cadena de valor es un mecanismo que permite a los productores, procesadores y comerciantes –separados por tiempo y espacio– agregar valor gradualmente a productos y servicios, a medida que pasan de un vínculo de la cadena al siguiente, hasta llegar al consumidor final (local o global). Los actores principales de una cadena de valor son empresas del sector privado. El sector privado se apoya en una gama de servicios públicos y proveedores de servicios técnicos empresariales y financieros privados. Dependen asimismo del contexto legal nacional y global y del ambiente socio político. En una cadena de valor se interconectan y, hasta cierto punto, coordinan las diversas actividades empresariales en los diferentes segmentos.

El IICA (2011) en su enfoque de cadena de valor resalta y valoriza (dentro de una cadena) elementos como integración y coordinación de actores, metas compartidas, productos con atributos especiales de calidad, equidad, sostenibilidad, confianza, distribución y participación, que en su conjunto le dan “valor” a la cadena.

Lo señalado por Porter (1985) hace referencia a la cadena de valor al interior de la firma, lo cual no es equivalente a una cadena productiva. Sin embargo, tal autor señala que la cadena de valor a nivel de la firma forma parte de un sistema que él denomina “sistema de valor”. El sistema de valor incorpora las cadenas de valor de los proveedores, los minoristas y los compradores. De allí es factible plantear que “cadena productiva” y “sistema de valor” a la Porter son conceptos equivalentes (Isaza, 2008).

Clúster

Pueden definirse como un grupo, geográficamente próximo, de empresas interconectadas entre sí e instituciones asociadas en un campo particular y ligadas por externalidades de varios tipos (Porter, 2003).

Consisten en un conjunto de industrias, gobierno, academia, instituciones financieras e instituciones de asociación localizadas próximamente y relacionadas entre sí (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003). Los clusters, también, pueden ser reconocidos como “procesos”, porque pueden ser considerados como una forma de entender cómo la economía funciona y organiza sus estrategias, así como “resultados”, observándose a los clusters como una grupo de firmas interdependientes pero conectadas geográficamente. Asimismo, los clúster no están formados solamente por flujos físicos de bienes y servicios sino también por un intenso intercambio de información, conocimientos y expertise tecnológico (Rosenfeld, 2002).

El IICA (2011) en su enfoque de clúster señala que éstas son concentraciones geográficas de empresas interconectadas en las que hay proveedores especializados de bienes y servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero que también cooperan. Además, resalta que la actividad de los clústeres se sustenta en ciertas condiciones o ventajas que posee el territorio. Estas concentraciones no se dan de manera espontánea: en general son promovidas por el sector privado con el apoyo de gobiernos locales y entidades públicas.

De acuerdo con ONUDI (2011), los clústeres son aglomeraciones geográficas de empresas que producen y venden productos relacionados o complementarios, por lo cual tienen retos y oportunidades comunes. La concentración geográfica da lugar a la generación de economías de aglomeración y externalidades, que hacen viable la especialización de ciertas compañías en la provisión de insumos, maquinaria, servicios y provisión de infraestructura especializada para un grupo determinado de empresas dedicadas a una actividad similar.

IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD Y GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO DE LAS CADENAS DE VALOR

Los miembros de las organizaciones rurales de productores(as) buscan mejorar su nivel de vida mediante la acción colectiva o ayuda mutua. Las principales funciones de estas organizaciones son dos: i) mediar las relaciones entre sus miembros, así como entre ellos y los actores económicos, institucionales y políticos externos; y ii) proveer a sus asociados una gama de servicios e insumos (Rondot & Collion, 2001).

Diversos autores han señalado que las organizaciones rurales de productores son consideradas una estrategia importante, además del desarrollo de la infraestructura, para reducir los costos de transacción y mejorar el acceso a mercados tanto de insumos como de productos finales (Key, Sadoulet, & de Januvry, 2000) y (Markelova, Meinzen-Dick, Hellin, & Dohrn, 2009).

Además, la asociación puede permitir a los productores alcanzar economías de escala y fortalecer su poder de negociación al interior de una cadena (Bernard, Collion, De Januvry, Rondot, & Sadoulet, 2008) y (Bernard & Spielman, 2009). Durante los últimos años, cada vez más productores están accediendo a mercados especiales gracias a la certificación de sus organizaciones —Fair Trade, orgánico, sostenible entre otros—, cuyo costo muchas veces no podría ser asumido de manera individual.

Bachke (2010) realizó un estudio para evaluar el impacto que tienen las asociaciones sobre el valor de la producción agrícola y la cantidad de producción comercializada, para ello utilizó tres canales: i) el primero es la regulación de precios, puesto que, debido al mayor poder de negociación y los menores costos de transacción, es posible conseguir un precio mejor que el que se habría obtenido individualmente; ii) el segundo canal consiste en que, como las compras de insumos son de mayor escala, su precio se reduce, con lo cual se intensifica su uso; iii) el

tercer canal es que las asociaciones facilitan el acceso a asistencia técnica y tecnología, lo que incrementa la productividad. Sus resultados muestran que la participación en organizaciones tiene un efecto positivo sobre los dos indicadores de riqueza de los productores: valor de la producción e ingreso per cápita, explicado probablemente por el mayor uso de insumos, aunque se requiere mayor investigación y análisis para determinar qué mecanismo es el más relevante.

En general, la decisión de un productor de participar en una organización se encuentra influenciada por diferentes factores: características socioeconómicas de los hogares o unidades agropecuarias, características de la producción, características de la organización, y también la experiencia o el aprendizaje de la participación. Los costos y beneficios de participar en una organización pueden ser diferentes entre hogares, lo cual depende de la ubicación, el volumen de producción, las dotaciones de activos, así como de la educación y las habilidades de su conductor para el manejo comercial (Shiferaw, Hellin, & Muricho, 2011).

Asimismo, diversos autores han investigado los determinantes de pertenecer a una organización en zonas rurales. El estudio de Arcand y Fafchamps (2012) en Burkina Faso y Senegal encuentra que los principales factores son la propiedad de la tierra, la edad del conductor del predio y sus lazos con las autoridades locales.

La investigación de La Ferrara (2002) en Tanzania incluye además variables que miden la heterogeneidad a nivel de la comunidad en cuanto a la educación, las actividades económicas, la fragmentación en términos de tribus y la desigualdad económica. Sus resultados muestran que productores que viven en comunidades más desiguales tienen una menor probabilidad de participar en alguna organización.

Para el caso peruano, Glave y Fort (2003) estudiaron los factores que incrementan o reducen la competitividad de los pequeños productores asociados, mediante aspectos relacionados con el liderazgo, las reglas para la distribución de beneficios, las reglas internas de las organizaciones, entre otros. Los autores encontraron que para comercializar con éxito sus productos y mantener la participación de sus asociados, las organizaciones deben, fundamentalmente, ser capaces de negociar mejores precios que aquellos que ofrecen los mercados locales. Por ello, la gestión del negocio mediante la contratación de especialistas en manejo comercial es un aspecto clave para el éxito. Otro factor importante es el acceso a información, sobre todo de mercados internacionales, y su flujo hacia los productores. Por último, el acceso a recursos financieros para capital de trabajo y bienes es un factor fundamental para que las organizaciones se sostengan como tales y se desarrollen de manera autónoma, sin depender de fondos del Estado ni de la cooperación internacional.

El impacto de la certificación de comercio justo en organizaciones de productores de plátano en el Perú fue evaluado por Fort y Ruben (2009), entre sus resultados, muestran que los productores organizados reciben precios más altos por su producto, logran mayores ingresos y viven en hogares con un nivel de gasto significativamente más alto que otros productores con similares características, pero que no forman parte de la asociación. Además, los autores plantean la existencia de un canal adicional de impacto relacionado con la regulación de los precios del mercado local, ya que, desde que apareció la asociación, los intermediarios incrementaron los precios que pagaban a los productores no asociados, con la finalidad de mantener a sus proveedores de plátanos.

Es decir, los determinantes para la formación de asociaciones adquieren sentido cuando sus beneficios compensan los costos de organizarse, sea como fuera que definamos estos costos y beneficios.

Podemos decir que el proceso de la asociatividad pasa por:

- i) Tener objetivos comunes,
- ii) Construir confianza,
- iii) Establecer reglas claras,
- iv) Trabajar en busca de negocios o proyectos en común,
- v) Es un proceso lento, paso a paso,
- vi) Cada participante conserva su propio modo de trabajar.

¿Qué ganan los productores asociándose?

- i) Solución de problemas comunes,
- ii) Fortalecimiento de capacidades,
- iii) Poder de negociación,
- iv) Reducción de costos,
- v) Acceso a financiamiento

Modelos asociativos y el ciclo de vida de las cadenas de valor

Asociaciones: Organización de personas naturales o jurídicas que realizan actividad común. Sin fines de lucro: Las utilidades o rentas no pueden ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.

Ventajas:

- i) Se puede realizar compras de insumos y equipos a mayor escala.
- ii) Brindan y otorgan avales y garantías para sus asociados.
- iii) Promuevan la atención de demandas del sector público y privado en forma conjunta.
- iv) La inscripción al Registro Nacional de Asociaciones MYPE (RENAMYPE), para la participación en mesas de concertación y diálogo con el Estado.
- v) Desarrollar proyectos en beneficio colectivo.
- vi) Facilitan el acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica.

Contratos: El consorcio es un contrato asociativo por medio del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio. Objetivo: Obtener un beneficio económico manteniendo cada uno su autonomía. El Consorcio está regulado en la Ley General de Sociedades. No hay un número mínimo ni máximo de integrantes del consorcio. Está dirigido por todos los integrantes a través del comité de gestión.

Ventajas:

- i) Incremento del poder de negociación.
- ii) Reducción de costos y gastos.
- iii) Acceso a financiamiento.
- iv) Reducción de riesgos.
- v) Mejora de imagen.
- vi) Posibilidad de importar y exportar.
- vii) Mejor servicio al cliente.

Cooperativas: La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma

directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Las cooperativas se encuentran reguladas por una Ley especial denominada “Ley General de Cooperativas”.

Ventajas:

- i) Incremento del poder de negociación.
- ii) Reducción de costos y gastos.
- iii) Acceso a financiamiento.
- iv) Reducción de riesgos.
- v) Mejora de imagen.
- vi) Posibilidad de importar y exportar.
- vii) Distribución de excedentes entre los miembros.

CONSIDERACIONES CLAVE

- Las organizaciones rurales de productores son consideradas una estrategia importante para el desarrollo de la infraestructura, así como para reducir los costos de transacción y mejorar el acceso a mercados tanto de insumos como de productos finales.
- Para fomentar la asociatividad se debe tomar en cuenta que los beneficios compensen los costos de organizarse.
- Mediante la asociatividad los productores ganan poder de negociación, reducen sus costos, amplían sus mercados, acceden a financiamiento y pueden generar mayores ingresos.

Referencias

- Arcand, J.-L., & Fafchamps, M. (2012). Matching in communitybased organizations. *Journal of Development Economics*, 2(98), 203-219.
- Bachke, M. (2010). *Do farmers' organizations enhance the welfare of small-scale farmers*. Norwegian University of Life Sciences.
- Bernard, T., & Spielman, D. (2009). Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy*, 1(34), 60-69.
- Bernard, T., Collion, M.-H., De Januvry, A., Rondot, P., & Sadoulet, E. (2008). Do village organizations make a difference in African rural development?: a study for Senegal and Burkina Faso. *World Development*, 11(36), 2188-2204.
- Fort, R., & Ruben, R. (2009). The impact of fair trade on banana producers in northern Peru. *International Association of Agricultural Economists Conference*. Beijing.
- Glave, M., & Fort, R. (2003). Small farmers' economic organizations: producers associations and agricultural development in Peru. En C. Trivelli, T. Shimizu, & M. Glave, *Economic liberalization and evolution of rural agricultural sector in Peru* (págs. 48-60). Tokyo: Institute of Developing Economies.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito, Ecuador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador.

- Isaza, J. G. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Bogotá.
- Key, N., Sadoulet, E., & de Januvry, A. (2000). Transactions costs and agricultural household supply response. *American Journal of Agricultural Economics*, 2(82), 245-259.
- La Ferrara, E. (2002). Inequality and group participation: theory and evidence from rural Tanzania. *Journal of Public Economics*, 2(85), 235-273.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). Collective action for smallholder market access. *Food Policy*, 1(34), 1-7.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (s.f.).
<https://www.midagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=3>. Obtenido de <https://www.midagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=3>:
<https://www.midagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=3>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2004). *Manual de minicadenas productivas*. Bogotá, Colombia.: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2011). *Industrial Value Chain Diagnostics: An Integrated Tool*. Viena, Austria: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Porter, M. (1985). *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Rondot, P., & Collion, M.-H. (2001). *Agricultural producer organizations : their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Washington, DC: World Bank.
- Rosenfeld, S. (2002). *Creating Smart Systems : A Guide to clusters strategies in less favored regions*. North Carolina, USA.: Regional Technology Strategies.
- Shiferaw, B., Hellin, J., & Muricho, G. (2011). Improving market access and agricultural productivity growth in Africa: what role for producer organizations and collective action institutions? *Food Security*, 4(3), 475-489.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The Clusters Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower AB.

GUIA TEMÁTICA N°02 FUNDAMENTOS DE LAS ASOCIACIONES

Brindar un alcance general desde el punto de vista legal, acerca de los fundamentos de la figura jurídica de la asociación, para lo cual estudiaremos, (i) el marco legal aplicable en el Perú y su relación con la Cooperación Internacional, (ii) las características comunes de las asociaciones y modelos organizativos similares, (iii) los principales pasos para su constitución y, (iv) algunos casos prácticos de éxito (o fracaso).

I. MARCO LEGAL PERUANO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Con la finalidad de comprender fácilmente el marco legal peruano de las asociaciones civiles, nos parece importante destacar los siguientes aspectos, recogidos principalmente en el Libro I: Derecho de las Personas, Sección Segunda: Personas Jurídicas, Título II del Código Civil Peruano (“Manual para asociaciones sin fines de lucro”, Alianza Pro-Bono, 2019):

1. **Persona jurídica:** *“La persona jurídica, también conocida como persona moral o ficticia, es una figura jurídica que permite la existencia de un individuo que se encuentra dotado de derechos y obligaciones, pero que no es un ciudadano, sino una institución, organización o empresa que persigue un fin social con o sin fines de lucro. La persona jurídica es distinta a los miembros que la componen.”*
2. **Clases de persona jurídica:** Hay personas de derecho público, que son creadas por una norma legal (por ejemplo, la SUNAT, SUNARP, ONPE, etc.), con la finalidad de cumplir una función y/o servicio público.

Por su parte, las personas de derecho privado: *“Son aquellas que se constituyen voluntariamente por personas naturales u otras personas jurídicas de acuerdo con la legislación vigente (por ejemplo, Ley General de Sociedades, Código Civil o Ley de la EIRL) y que se rigen por sus estatutos, los cuales son aprobados por sus miembros y adquieren personalidad jurídica con su inscripción en Registros Públicos. De igual modo, pueden subdividirse en personas jurídicas de derecho privado e interés general (por ejemplo, asociaciones y fundaciones) y en personas jurídicas de derecho privado e interés particular (como sociedad anónima o EIRL).”*

3. **Personas jurídicas no lucrativas:** *“La persona jurídica sin finalidad lucrativa es aquella que puede realizar todo tipo de actividad -incluso actividades empresariales- que generen ganancias o excedentes, pero dichas ganancias no pueden ser distribuidas entre los miembros de la entidad, sino que deben ser destinadas y/o reinvertidas a la consecución de los fines y objetivos para los cuales se creó la persona jurídica; ya sea de manera directa en la asociación o de forma indirecta, tal como puede ser la inversión de la asociación en una sociedad distinta a la espera de obtener un resultado positivo.”* El Código Civil peruano regula entre ellas a la asociación, la fundación y el comité.

4. **Asociación civil sin fin de lucro:** *“Es una organización estable de personas naturales o jurídicas (o de ambas) que, a través de una actividad común, persigue un fin no lucrativo. Las asociaciones se encuentran reguladas en el artículo 80 y siguientes del Código Civil. (...) cuentan con independencia en su funcionamiento; es decir, no existe un organismo estatal administrativo que se ocupe de su supervisión, como ocurre, por ejemplo, con las fundaciones”* (salvo cuando se afecte el Orden Público y/o las Buenas Costumbre, donde puede intervenir el Ministerio Público). Su patrimonio es distinto al de sus miembros.
5. **Gobierno de la asociación:** el Código Civil exige que deba contar con 2 órganos de gobierno, la Asamblea General y el Consejo Directivo, conforme a lo siguiente:
 - a) *“Asamblea General: es el órgano supremo de la asociación y está conformado por todos los asociados, los cuales tienen derecho a un voto cada uno. El Código Civil establece que la asamblea está facultada para tratar los siguientes aspectos: (i) Designar al Consejo Directivo (ii) Aprobar las cuentas y balances (iii) Modificar el estatuto (iv) Aprobar la disolución de la asociación. No obstante, mediante el estatuto se pueden ampliar las facultades de la asamblea.*
 - b) *Consejo Directivo: El Código Civil no establece las atribuciones del Consejo Directivo ni ninguna norma imperativa que regule su conformación. El estatuto deberá definir sus funciones, periodo de mandato, conformación, entre otros. Asimismo, en la práctica se suele establecer en el estatuto otros órganos sociales, como gerencia, comité electoral, comités de vigilancia o fiscalización, entre otros que resulten convenientes para el debido funcionamiento de la asociación. El estatuto deberá regular las atribuciones y normas de funcionamiento de cada órgano social.”*
6. **Libros de la asociación:** el artículo 83 disponen que cualquier asociación deberá contar al menos con los siguientes libros sociales:
 - a) *“Padrón de asociados: En él debe constar el nombre, actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación.*
 - b) *Libro de Actas de Asamblea General: En este deben constar todos los acuerdos adoptados por la asamblea general de la asociación.*
 - c) *Libro de Actas del Consejo Directivo: En el cual deben constar todos los acuerdos adoptados por el Consejo Directivo.*

Los libros mencionados anteriormente deben estar legalizados por un notario público, siendo el presidente del consejo directivo el encargado y responsable de su contenido y actualización, de acuerdo con lo establecido en el estatuto de la asociación.”
7. **Contrataciones con el Estado:** *“no existe una restricción expresa para que las asociaciones sin fines de lucro puedan inscribirse en el RNP, con la finalidad de prestar servicio a las entidades públicas a cambio de una contraprestación, salvo para el caso de consultoría en la ejecución de*

obras públicas, en donde se exige ser persona jurídica con fines de lucro constituida como sociedad al amparo de la Ley General de Sociedades. Ahora bien, se deberá tener en cuenta que para ser proveedor de bienes y/o servicios, el objeto social, los fines y/o actividades de la asociación sin fines de lucro deben contemplar, de forma expresa, dicha actividad en su documento de constitución”.

8. **Ventajas tributarias:** las asociaciones pueden calificar como entidad exonerada del Impuesto a la Renta (trámite declarativo), así como como entidad perceptora de donaciones, quedando habilitada a emitir los certificados de donación correspondientes (trámite constitutivo). En materia de IGV también goza de beneficios muy particulares, en función a sus fines (por ejemplo, en materia educativa).
9. **Las asociaciones y la Cooperación internacional:** *“De acuerdo con lo establecido en el Reglamento del Decreto Legislativo n.º 719, el registro de ONGD tiene carácter constitutivo y resulta obligatorio únicamente para efectos de gestionar o canalizar recursos de Cooperación Técnica Internacional a través de instancias estatales. Se considera también que son recursos del Estado que se canalizan a través de organismos internacionales de los cuales el Perú es parte. Por tanto, las asociaciones que reciben únicamente fondos privados no están obligadas a inscribirse en el registro de ONGD en el Perú, salvo que requieran gozar de los beneficios que dicho registro les otorga, o en todo caso gozar de un reconocimiento formal frente a sus fuentes cooperantes.”*

II. CARACTERÍSTICAS DE LAS ASOCIACIONES Y MODELOS ORGANIZATIVOS SIMILARES

Conforme al documento de difusión denominado “De asociación a cooperativa: la transformación”, emitido por Midagri en el 2013, podemos resumir las principales características de la figura jurídica de la asociación civil sin fin de lucro como sigue:

	ASOCIACIÓN
Base Legal	Código Civil de 1984.
Objeto	Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial), sin fines de Lucro.
Constitución	Por Escritura Pública.
Inscripción	Registros de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	- Asamblea General. - Consejo Directivo. - Otros establecidos en el Estatuto.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un asociado, un voto).
Régimen Económico	- Aportes efectuados por los asociados no se devuelven. - Los asociados no pueden participar directa ni indirectamente de las utilidades (rentas) que obtenga la asociación. - Patrimonio de la Asociación es irrepartible incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Exonerada del Impuesto a las Renta sólo algunas asociaciones ¹ .
Régimen de MYPE	No puede acogerse.
Libros sociales	- Registro de Asociados - Actas de Asamblea. - Actas de Consejo Directivo.

De otro lado, con relación a la evolución del modelo asociativo en el Perú, siempre desde el plano legal, podemos destacar la siguiente tipología ("Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento", Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA, 2018):

1. **Integración horizontal:** se produce cuando productores de similar perfil se agrupan en organizaciones formales, para mejorar su poder de negociación frente a sus proveedores y/o compradores. En un primer nivel se conforman asociaciones (o cooperativas), para a continuación conformar federaciones de segundo nivel, y hasta confederaciones de tercer nivel, es decir, de alcance nacional. En ciertas ocasiones, las organizaciones revisten una formalidad lucrativa, como pueden ser una cooperativa empresarial o una sociedad anónima. Este modelo es muy común en países como Perú, donde el mercado agrícola familiar no está maduro.
2. **Integración vertical:** en relación a los otros eslabones de la cadena de valor, hacia adelante o atrás (dentro de lo cual observamos a los consorcios, acuerdo de agricultura por contrato, acuerdos de articulación comercial, acuerdos de maquila, asociaciones público-privadas, clústeres que involucran a todos los actores de la cadena, etc.). Es más común en países con agricultura más madura, por ejemplo, Argentina.

III. PASOS PARA SU CONSTITUCIÓN

Para constituir una asociación deben seguirse, al menos, los siguientes pasos (Manual para asociaciones sin fines de lucro, Alianza Pro Bono, 2019):

Paso 1: elaborar la minuta de constitución, la misma que debe contener el estatuto de la asociación con los siguientes elementos:

- a) *“Denominación: el nombre con el que se identificará la asociación.*
- b) *Duración: una asociación puede tener una duración determinada (por ejemplo, cinco años) o una duración indeterminada.*
- c) *Domicilio: el domicilio es la ciudad en donde la asociación realizará sus actividades.*
- d) *Fines: se deben detallar los fines altruistas o egoístas para los que se constituyó la asociación.*
- e) *Bienes que integran el patrimonio social: se deberá indicar cómo se encontrará conformado el patrimonio de la sociedad (cuotas de asociados, donaciones, bienes que adquiera producto de desarrollo de sus actividades, etc.).*
- f) *Normas de funcionamiento de los órganos: se deberán definir los quorum que se necesita para que los órganos puedan sesionar y las mayorías necesarias para la adopción de acuerdos.*
- g) *Condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.*
- h) *Derechos y deberes de los asociados.*
- i) *Requisitos para la modificación del estatuto.*
- j) *Normas para la disolución y liquidación de la asociación.”*

Paso 2: elevación a Escritura Pública notarial.

Paso 3: inscripción registral ante la SUNARP, a partir de lo cual adquiere existencia legal independiente a la de sus miembros.

Paso 4: alta ante la SUNAT mediante la obtención de la Ficha RUC.

IV. CASOS DE USO

1. Organización de productores Capsicum, San Martín Perú.
2. Cooperativa de productores agrícolas de cacao Choba Choba, San Martín, Perú.
3. Cooperativa de servicios Múltiples Viñas, Huancavelica, Perú (Proyecto PDTS-VRAEM-AGRORUAL).

CONSIDERACIONES CLAVE

Lo más importante para que la forma legal adoptada de nuestro modelo asociativo funcione, es que previamente la organización funcione en la realidad, lo cual implica una gobernanza armoniosa con autoridades naturales, pero sobre todo que cuenten con recursos que garanticen su sostenibilidad (recursos económicos, personas calificadas, convenios interinstitucionales, etc). De ese modo la

organización podrá subsistir a la vigencia del programa de apoyo del Estado y/o Cooperación Internacional.

Lo más importante para que la forma legal adoptada de nuestro modelo asociativo funcione, es que previamente la organización funcione en la realidad, lo cual implica una gobernanza armoniosa con autoridades naturales, pero sobre todo que cuenten con recursos que garanticen su sostenibilidad (recursos económicos, personas calificadas, convenios interinstitucionales, etc). De ese modo la organización podrá subsistir a la vigencia del programa de apoyo del Estado y/o Cooperación Internacional.

V. BIBLIOGRAFÍA Y/O ENLACES DE INTERÉS

FERNÁNDEZ SESSAREGO, Carlos (2004). *Derecho de las Personas. Exposición de motivos y comentarios al libro primero del Código Civil Peruano*. Lima: Grijley.

VARSÍ ROSPIGLIOSI, Enrique (2014). *Tratado de Derecho de las Personas*. Lima: Gaceta jurídica.

[APB - Manual para asociaciones sin fines de lucro v5 \(alianzaprobano.pe\)](#)

[Asociación, fundación y comité. Las personas jurídicas en el Código Civil peruano | LP \(lpderecho.pe\)](#)

[http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7126/BVE18040227e.pdf?sequence=1&is Allowed=y](http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7126/BVE18040227e.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[https://eef.com.pe/buscador indice detalle.php?m=M01&t=3509&k=YXNvY2lhY2nDs24](https://eef.com.pe/buscador_indice_detalle.php?m=M01&t=3509&k=YXNvY2lhY2nDs24)
(Rentas de fundaciones y asociaciones, Manuel Editorial Economía y Finanzas).

[https://eef.com.pe/buscador indice detalle.php?m=M04&t=2974&k=YXNvY2lhY2nDs24](https://eef.com.pe/buscador_indice_detalle.php?m=M04&t=2974&k=YXNvY2lhY2nDs24)
(Posibilidades de transformación, Manuel Editorial Economía y Finanzas).

GUIA TEMÁTICA N°03 FUNDAMENTOS DE LAS COOPERATIVAS

OBJETIVO

Brindar un alcance general desde el punto de vista legal, acerca de los fundamentos de la figura jurídica de la cooperativa, para lo cual estudiaremos, (i) el cooperativismo y sus principios, (ii) tipos de cooperativas, características y modelos organizativos, (iii) marco legal de las cooperativas en Perú, (iv) constitución de cooperativas, transformación de asociaciones a cooperativas y, (v) casos de éxito de cooperativas en el Perú.

I. EL COOPERATIVISMO Y SUS PRINCIPIOS

Con la finalidad de comprender fácilmente el marco legal peruano de las cooperativas, nos parece importante destacar el siguiente marco conceptual de manera previa, basado en las mejores prácticas del cooperativismo y su aplicación en el Perú, (“Las Cooperativas en el Perú. Estadísticas económicas y financieras. PRODUCE-INEI, marzo 2010”):

1. **Definición de cooperativa:** *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática **sin fines de lucro**. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad.*

*Otras definiciones sobre cooperativas refieren a una asociación sin fines de lucro en la cual los trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente **aportantes y gestores de la empresa**. Es creada con el objeto de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.”*

2. **Cooperativismo en el Perú:** Hitos relevantes:

- a) *“En 1955 se registraron 42 cooperativas (...). Las cooperativas de consumo fueron las de mayor participación (57.1%), seguidas por las agropecuarias, de vivienda u crédito (...)*
- b) *En los años 60 se contabilizaron 571 organizaciones cooperativas. En 1964 se crea la Oficina Nacional de Fomento Cooperativo (...), al año siguiente el Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP)*
- c) *Al finalizar 1964 (...) se dicta la LEY GENERAL DE COOPERATIVAS (...), marcando el inicio de la creciente preocupación del Estado por estas empresas (...)*
- d) *En la etapa de 1969 a 1979 se expidió una NUEVA LEY DE REFORMA AGRARIA, (...) en la que los medios de producción pertenecieron y estuvieron bajo el control de sus trabajadores (...). Sin embargo, el modelo de cooperativismo impuesto por el Gobierno Militar fue vertical y constituyó una expresión espontánea de los productores y trabajadores (...), esta situación llevaría más adelante al debilitamiento de las cooperativas y todo el cooperativismo”.*

3. **Política de Estado y Cooperativismo:** “En atención a la Recomendación 193 de la OIT, es el rol del Estado frente a las Cooperativas establecer una política y un marco jurídico que sean favorables y compatibles con la naturaleza y función de estas organizaciones. De acuerdo a la OIT, es también papel del Estado establecer un marco institucional que permita establecer medidas para el registro, regulación y supervisión de las cooperativas, que respeten su autonomía y que sean conformes con la legislación nacional. **El Estado también puede promover el desarrollo de las cooperativas a través de programas y proyectos que favorezcan su productividad.**”

4. **Principios cooperativos:** “Los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las cooperativas. Contribuyen a la formación de una cultura organizacional idiosincrásica que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Estos principios permiten que la cultura se mantenga o que cambie (...)”

Los principios cooperativos formulados por los Justos Pioneros de Rochdale (sociedad inglesa creada en 1844, emblema del cooperativismo mundial) fueron posteriormente adoptados, en el momento de su constitución, por la **Alianza Cooperativa Internacional (ACI)**. Los miembros de la ACI advirtieron que los principios de dicha sociedad, si bien debían perdurar en sus aspectos esenciales, no constituían normas absolutamente inmutables (...)

En el 15º Congreso de la ACI que tuvo lugar en París en 1937, se aprobó la siguiente formulación de los principios cooperativos: 1. Adhesión libre. 2. Control democrático (una persona, un voto). 3. Distribución a los asociados del excedente a prorrata de sus operaciones. 4. Interés limitado sobre el capital. 5. Neutralidad política y religiosa. 6. Venta al contado. 7. Desarrollo de la educación.”

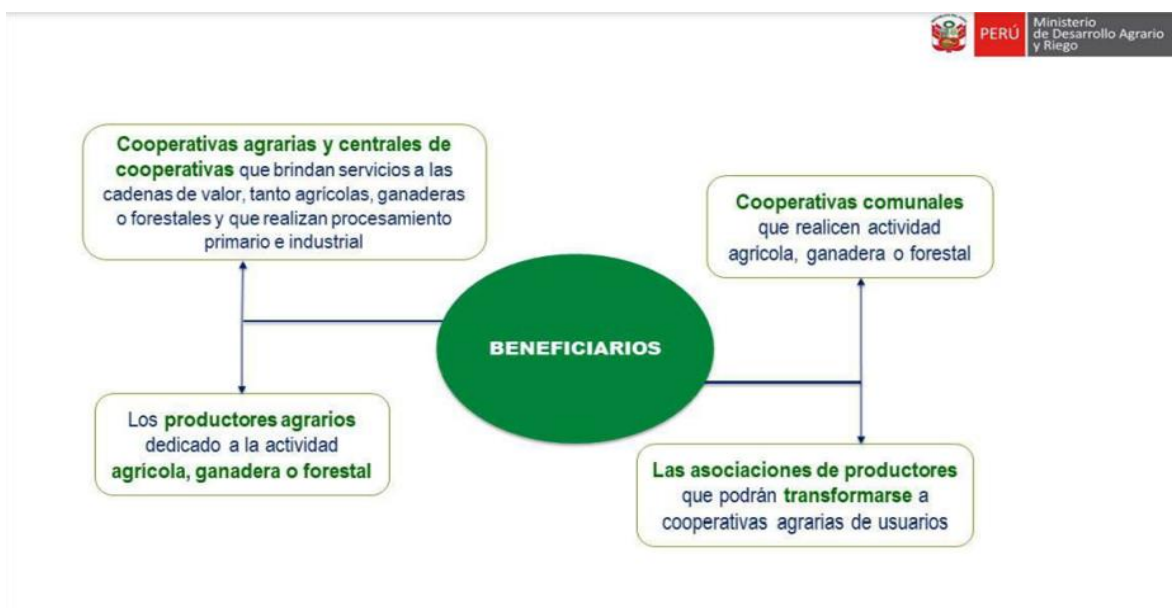
5. **Adhesión voluntaria y abierta.** “Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio.”
6. **Gestión democrática por parte de los socios.** “Los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los miembros elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios.”
7. **Participación económica de los socios.** “Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática.”
8. **Autonomía e independencia.** “Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios.”
9. **Educación, formación e información.** “Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.”

10. **Cooperación entre cooperativas.** “Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”
11. **Interés por la comunidad.** “Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible.”

II. TIPOS DE COOPERATIVAS, CARACTERÍSTICAS Y MODELOS ORGANIZATIVOS

Conforme al documento de difusión denominado “ALCANCES DE LA LEY N° 31335 LEY DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS EN COOPERATIVAS AGRARIAS”, publicado por el Instituto de Estudios Sindicales-IESE, perteneciente a la Federación Nacional de Trabajadores de Agroindustria y afines-FENTAGRO; destacan los siguientes aspectos:

1. Tipos de cooperativas



Como se puede apreciar, la novedad destaca por la incorporación como beneficiaria del nuevo régimen legal a las ‘Cooperativas Agrarias de Usuarios’. Según la Ley: “La cooperativa agraria de usuarios tiene por objeto de **brindar servicios relacionados con la actividad agrícola y/o forestal y/o ganadera que sus socios realizan, practicando con ellos actos cooperativos**. Entre los servicios que puede brindar la cooperativa a sus socios se encuentran el abastecimiento de productos y servicios, comercialización, procesamiento, transformación, servicios productivos y pos productivo en general, servicios de valor agregado, financiamiento y asesoría técnica, así como cualquier otro servicio conexo o complementario que coadyuve a la realización de su objeto. Estos servicios pueden ser

excepcionalmente **prestados a terceros, en cuyo caso se entenderán como “actos de comercio”**.

A tal efecto, resulta relevante definir el **acto cooperativo**, como sigue: “Son actos cooperativos los realizados entre las cooperativas agrarias de usuarios y sus socios en cumplimiento de su objeto social. Los actos cooperativos reúnen las siguientes características básicas: a) Constituyen actos internos (cooperativa agraria de usuarios - socios), ausentes de lucro. **b) No son actos de comercio.** c) **Tienen la naturaleza de un mandato con representación** cuando la cooperativa agraria de usuarios realiza alguna operación en el mercado con el objeto de obtener los bienes o servicios que sus socios requieren o para colocar los bienes o servicios de sus socios en el mercado. En estos casos, la cooperativa agraria ejerce la representación de los socios en el mercado. Sin perjuicio de la existencia de un mandato con representación, la cooperativa agraria de usuarios es la única responsable ante terceros por las obligaciones que asuma en cumplimiento del mandato.

No son actos cooperativos: a) Los actos que realicen las cooperativas agrarias con terceros que no impliquen el cumplimiento de un mandato con representación en favor de sus socios. b) Los actos realizados por las cooperativas agrarias con sus socios que no impliquen el cumplimiento de su objeto social.”

2. Características

A modo de características, podemos destacar los principales atributos y/o ventajas que se establecen en el nuevo marco legal, que coexiste con la antigua Ley General de Cooperativas, en lo que no se oponga:

- a) **Extensión de beneficios de las MYPE:** “Todos los beneficios y medidas de promoción establecidas o que se establezcan para las MYPE en materia de producción, comercialización de sus productos, promoción de sus exportaciones, garantías, servicios financieros, acceso a financiamientos, fondos, programas, entre otros, son automáticamente extensivos a las cooperativas agrarias de usuarios sin limitación ni restricción alguna, en la medida que les sean aplicables y resulten más beneficiosos”.
- b) **Compras estatales:** “Las cooperativas agrarias de usuarios participan en las contrataciones y adquisiciones del Estado, de acuerdo a la normativa correspondiente. En los procesos que participen tendrán asignado un 10 % adicional en la calificación final que obtengan.”
- c) **Promoción y desarrollo de las cooperativas:** “El Estado, en sus tres niveles de gobierno, a través de los diversos programas, unidades ejecutoras, proyectos, organismos públicos adscritos y demás entidades e instituciones, prioriza a las cooperativas agrarias de usuarios en: a) Participación en **eventos de promoción comercial y su acceso a los mercados nacionales e internacionales**. b) Fomentar su **desarrollo tecnológico**, empresarial, financiero, productivo, agroindustrial y seguridad jurídica de las tierras. c) Dictar normas para su desarrollo. d) Suscribir **acuerdos y convenios con diversas entidades e instituciones públicas y/o privadas** que coadyuven a su desarrollo. e) Facilitar la gestión entre los agentes

económicos y servicios privados para su promoción, comercialización, tecnología, financiamiento, entre otros.

- d) **Beneficios tributarios:** Exoneraciones para actos cooperativos nivel de Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Comercio Justo (Fair Trade), retención e IGV a financiamientos y certificaciones de exterior, no sanciones, Alcabala.

3. Modelos organizativos

Podemos mencionar que, a lo largo del tiempo, en el Perú, han primado como modelos asociativos la asociación sin fines de lucro y las cooperativas, que se muestran de modo comparativo en el documento denominado “De asociación a cooperativa: la transformación”, emitido por MIDAGRI en el 2013³; así como los estándares en la materia actualizados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como sigue:

DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA: LA TRANSFORMACIÓN

DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA: LA TRANSFORMACIÓN

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. ¿Cuáles son las características básicas de una Asociación Civil?

Las principales características de la Asociación Civil se presentan en el siguiente cuadro:

	ASOCIACIÓN
Base Legal	Código Civil de 1984.
Objeto	Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial), sin fines de Lucro.
Constitución	Por Escritura Pública.
Inscripción	Registros de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	- Asamblea General. - Consejo Directivo. - Otros establecidos en el Estatuto.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un asociado, un voto).
Régimen Económico	- Aportes efectuados por los asociados no se devuelven. - Los asociados no pueden participar directa ni indirectamente de las utilidades (rentas) que obtenga la asociación. - Patrimonio de la Asociación es irrepartible incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Exonerada del Impuesto a las Renta sólo algunas asociaciones ¹ .
Régimen de MYPE	No puede acogerse.
Libros sociales	- Registro de Asociados - Actas de Asamblea. - Actas de Consejo Directivo.

2. ¿Cuáles son las características básicas de una Cooperativa?

Las principales características de la Cooperativa se presentan en el siguiente cuadro:

	COOPERATIVA
Base Legal	Ley General de Cooperativas de 1981.
Objeto	Realiza una actividad empresarial, sin fines de lucro.
Constitución	Por Escritura Pública o documento privado con firmas certificadas por Notario.
Inscripción	Registro de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	- Asamblea General - Consejo de Administración - Consejo de Vigilancia - Comité Electoral - Comité de Educación - Gerencia - Comités y Comisiones creadas por Consejo de Administración o Asamblea.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un socio, un voto).
Régimen Económico	- Aportes efectuados por los socios integran el capital social y se les devuelve (con intereses)² cuando se desvinculan de la cooperativa. - Los resultados obtenidos por la cooperativa por operaciones con sus socios, se distribuyen entre ellos (vía retorno de excedentes), en proporción a sus operaciones. - Sólo la Reserva Cooperativa (cuenta patrimonial), es irrepartible, incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Infecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios ³ .
Régimen de MYPE	Puede acogerse.
Libros sociales	- Registro de Socios. - Registro de Delegados. - Registro de concurrentes a asambleas. - Actas de Asamblea. - Actas de Consejo de Administración - Actas de Consejo de Vigilancia - Actas de Comité Electoral. - Actas de Comité de Educación.

¹ Beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda.

² No obligatorio.

³ Confirmado por la Ley 29683.

6

¹ Beneficiencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda.

² No obligatorio.
³ Confirmado por la Ley 29683.

III. MARCO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS EN PERÚ

Normas generales

Entre las normas de carácter general que regulan el tema de las cooperativas, podemos señalar:

1. Constitución Política de 1993 no regula expresamente (como la de 1979).
2. Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias – Ley n° 31335 (Nueva Ley de Cooperativas).
3. Ley General de Cooperativas desde 1981.
4. Ley 31110, vigente desde el 01.01.21; DS 005-2021-Midagri, vigente desde el 31.03.21 (Régimen Agrario Empresarial).
5. Ley General de Sociedades (LGS).

Consejo Nacional de Cooperativas Agrarias: *“La Ley crea Comisión Multisectorial de carácter permanente, denominada Consejo Nacional de Cooperativas Agrarias (CONACA), dependiente del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, que se constituye como el órgano del más alto nivel encargado de la coordinación, planificación, fomento e investigación de la actividad cooperativa agraria de usuarios en el país. Participan en el CONACA representantes de cada federación nacional por línea de cultivo, ganadera o forestal y de la Federación Nacional de Cooperativas Agrarias. El secretario técnico será propuesto por los representantes de los gremios”.*

IV. CONSTITUCIÓN DE COOPERATIVAS, TRANSFORMACIÓN DE ASOCIACIONES A COOPERATIVAS

Normas especiales

Conforme al documento de difusión denominado “ALCANCES DE LA LEY N° 31335 LEY DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS EN COOPERATIVAS AGRARIAS”, publicado por el Instituto de Estudios Sindicales-IESE, perteneciente a la Federación Nacional de Trabajadores de Agroindustria y afines-FENTAGRO; destacan los siguientes aspectos legales **específicos** de las nuevas cooperativas:

1. **Personalidad jurídica:** *“La cooperativa agraria de usuarios adquiere la calidad de persona jurídica desde su inscripción en los **registros públicos**. Para gozar de los beneficios establecidos en la ley o beneficios del Sector Agrario y de otra entidad del Poder Ejecutivo, la cooperativa debe acreditar su **inscripción** en el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias a cargo del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (**MIDAGRI**). La cooperativa agraria de usuarios utiliza como denominación las palabras “cooperativa agraria” más el nombre distintivo que elija, pudiendo incorporar en su denominación la línea de cultivo, ganadera o forestal a la que se dedique.”*
2. **Número mínimo:** 25 socios.

3. **Calidad de socios:** *“Pueden ser socios de las cooperativas agrarias de usuarios: a) Las personas naturales. b) La sociedad conyugal o la unión de hecho. c) Las cooperativas de cualquier tipo, comunidades campesinas o nativas o cualquier persona jurídica sin fines de lucro”.*
4. **Sociedad conyugal y/o unión de hecho:** *“La sociedad conyugal o unión de hecho puede ser socia en las cooperativas agrarias de usuarios si así lo solicita cualquiera de sus integrantes. De ser así, cualquiera de los integrantes puede ejercer los derechos políticos y económicos propios de la condición de socio en la cooperativa. Si solo uno de los integrantes de la sociedad conyugal o la unión de hecho solicita ser incorporado como socio, el otro integrante puede representar al socio en cualquier asamblea que sea convocado y no pueda asistir. Si los cónyuges tuviesen régimen de separación de patrimonios, pueden integrarse a la cooperativa como socios en forma individual, ejerciendo cada uno de ellos los derechos políticos y económicos que les corresponde”.*
5. **Participación de la mujer:** Promueven la participación activa de las mujeres como socia, directiva o delegada de la cooperativa, procurando que el número de representante tanto de mujeres como de hombres sea proporcional al número de socias y socios hábiles.
6. **Elección de directivos:** La Asamblea General designará a los directivos de los consejos, comité de educación y comité electoral, cumpliendo la renovación anual por tercios establecida en la Ley General de Cooperativas (antes, se admitía pacto en contrario). La Asamblea General también elegirá al presidente del consejo de administración y al presidente del consejo de vigilancia, cuyo mandato debe ser de 3 años.
7. **Continuidad en el cargo:** La renovación anual por tercios es obligatoria. Sin embargo, excepcionalmente y por causas debidamente justificadas, los directivos continúan en sus cargos aun cuando hubiese vencido el período por el cual fueron elegidos, hasta que se elijan a los reemplazantes. En ningún caso, la continuidad en el cargo se mantiene vigente por más de un año
8. **Conflicto de interés:** No pueden ser directivos ni delegados en el mismo periodo aquellos que tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo grado de afinidad, unión de hecho. No hay reelección inmediata, salvo que estatuto lo permita; prohibida la reelección indefinida y pasar a Consejo de Administración o Vigilancia.
9. **Asamblea de delegados:** *“En las cooperativas agrarias de usuarios con más de doscientos socios, el consejo de administración puede acordar que las funciones de la asamblea general sean ejercidas por la asamblea general de delegados, constituida por 60 delegados elegidos bajo la dirección exclusiva del comité electoral. En las cooperativas agrarias con más de quinientos socios, las funciones de la asamblea general deben ser ejercidas por la asamblea general de delegados, constituida por 100 delegados elegidos bajo la dirección exclusiva del comité electoral”.*

V. CASOS DE ÉXITO DE COOPERATIVAS EN EL PERÚ

1. COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS “APROMALPI” LTDA, Chulucanas, Piura.
2. COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MULTIPLES LIBELIH, Río Grande, Cajamarca (transformación).
3. COOPERATIVA AGRARIA DE SERVICIOS MÚLTIPLES CHILCAS, Huancavelica, Perú (Proyecto PDTS-VRAEM-AGRORUAL).

V. CONSIDERACIONES CLAVE

Aun cuando la adecuación de una antigua cooperativa bajo la Ley General de Cooperativas a la Ley de Perfeccionamiento, no es obligatoria, no debe perderse de vista que el no hacerlo implica no acceder a una serie de beneficios que ha previsto el Estado, en el marco de su política de promoción de la competitividad a través de modelos asociativos eficiente (ventajas principalmente tributarias, MYPES, compras estatales, entre otras).

Considérese que, para las cooperativas ya existentes hasta la publicación de la Ley en agosto de 2021, los plazos para la adecuación antes SUNARP y de su registro antes MIDAGRI, ya se han vencido. Sin embargo, las nuevas cooperativas aun cuentan con plazo para tal efecto. A saber:

Cooperativas agrarias constituidas al 10.08.21

Inscribirse hasta 21.02.22:

Con estatuto adecuado

Sin estatuto adecuado (120 días calendario, hasta el 21.06.22)

Cooperativas agrarias constituidas desde el 11.08.21

Inscribirse dentro de los 45 días hábiles desde la inscripción en SUNARP.

VI. BIBLIOGRAFÍA Y/O ENLACES DE INTERÉS

<https://www.iesiperu.org.pe/Proyectos/alcances-de-la-ley-n-31335-ley-de-perfeccionamiento-de-la-asociatividad-de-los-productores-agrarios-en-cooperativas-agrarias/>

<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperu.pdf>

[https://issuu.com/serviagro/docs/manual - 100 preg asociacion cooper](https://issuu.com/serviagro/docs/manual_-_100_preg_asociacion_cooper)

<https://www.iica.int/es>

GUIA TEMÁTICA N°04

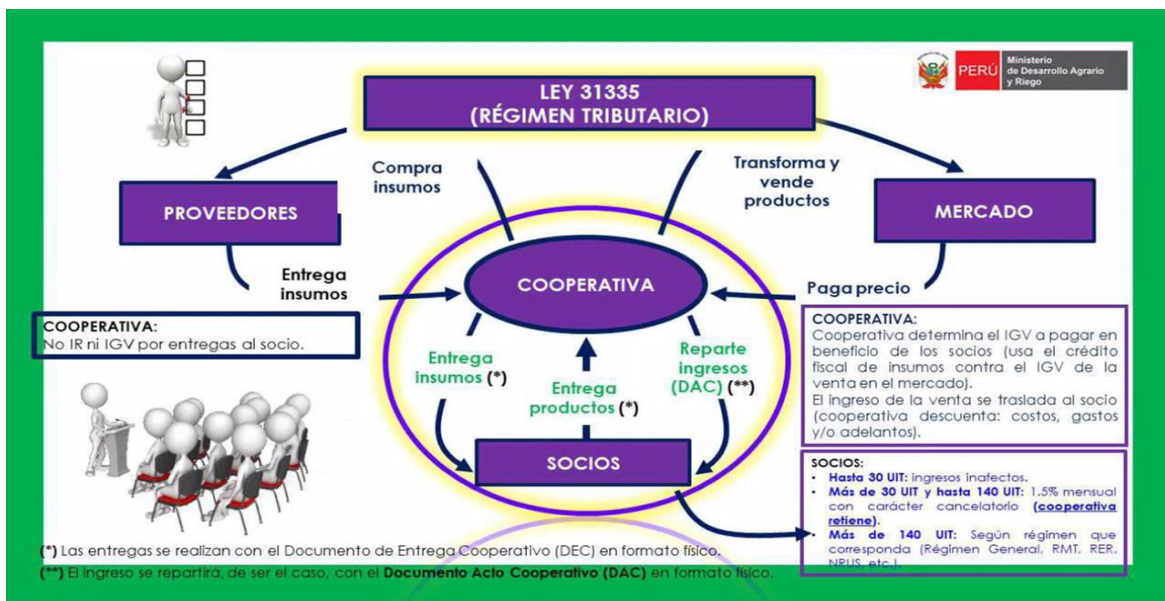
ASPECTOS TRIBUTARIOS, CONTABLES Y LABORALES DE LAS COOPERATIVAS

OBJETIVO

Brindar un alcance general desde el punto de vista legal, acerca de los principales aspectos contables, tributarios y laborales que rigen las actividades de las cooperativas agrarias, destacando los cambios relevantes que trae consigo la “Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias, Ley 31335.” Finalmente, comentaremos algunos problemas prácticos actuales del sector, desde el punto de vista fiscal.

I. ASPECTOS TRIBUTARIOS

Conforme al documento de difusión denominado “ALCANCES DE LA LEY N° 31335 LEY DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS EN COOPERATIVAS AGRARIAS”, publicado por el Instituto de Estudios Sindicales-IESE, perteneciente a la Federación Nacional de Trabajadores de Agroindustria y afines-FENTAGRO; así como al documento denominado “De asociación a cooperativa: la transformación”, emitido por MIDAGRI en el 2013”; destacan los siguientes aspectos:



1. Impuesto a la Renta (IR)

Inafectación: “Los ingresos netos obtenidos por la cooperativa agraria de usuarios, derivados de la realización de **actos cooperativos**, se encuentran inafectos al impuesto a la renta.”

Afectación: “Los ingresos netos que obtenga la cooperativa agraria de usuarios por operaciones **que no califiquen como actos cooperativos**, están afectos al impuesto a la renta, salvo que, por disposición legal, exista algún beneficio tributario que resulte aplicable. La cooperativa agraria que en el ejercicio obtenga ingresos afectos al impuesto a la renta por operaciones que no califiquen como actos cooperativos, aplican sobre su renta neta las siguientes tasas:”

i. Para cuyos ingresos netos no superen las 1,700 (mil setecientas) UIT en el ejercicio gravable:

Ejercicios gravables	Tasas
2021-2030	15 %
2031 en adelante	Tasa del Régimen General

ii. para cuyos ingresos netos superen las 1,700 (mil setecientas) UIT en el ejercicio gravable:

Ejercicios gravables	Tasas
2021-2022	15 %

IR de productores: “Los socios productores agrarios de las cooperativas agrarias se encuentran inafectos al impuesto a la renta hasta por treinta (30) unidades impositivas tributarias (UIT) de sus ingresos netos en el ejercicio. Si los ingresos netos de los socios productores agrarios de las cooperativas agrarias se ubican en el rango de más de treinta (30) UIT y hasta ciento cuarenta (140) UIT, tributan por concepto de impuesto a la renta mediante una tasa del 1.5 % sobre el exceso de 30 UIT, el mismo que será retenido y pagado por la cooperativa y tendrá carácter cancelatorio y definitivo.

No es de aplicación lo dispuesto en el primer párrafo del presente artículo a los socios productores agrarios que en el ejercicio anterior hubieran superado las ciento cuarenta (140) UIT de ingresos netos. En este caso, corresponde que los socios productores agrarios tributen de acuerdo con las disposiciones legales de su régimen tributario, considerando todos los ingresos netos que obtenga de la cooperativa agraria.

Las cooperativas agrarias retienen el impuesto a la renta que corresponda a los socios productores agrarios, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo siguiente. Lo dispuesto en la presente ley respecto del impuesto a la renta no afecta los beneficios tributarios que, por otras disposiciones legales, resulten aplicables a las rentas obtenidas por los socios productores agrarios.”

Retención de IR a productores: “Las cooperativas agrarias deben retener el impuesto a la renta de sus socios productores agrarios que corresponda, aplicando una tasa de 1.5 % sobre el exceso de las treinta (30) UIT hasta ciento cuarenta (140) UIT de los ingresos netos devengados en el mes con carácter definitivo y cancelatorio.

Si los referidos ingresos devengados superan las ciento cuarenta (140) UIT, las cooperativas agrarias continuarán reteniendo el 1.5 % hasta por el término del ejercicio en curso. En este caso, las retenciones que efectúe la cooperativa agraria a partir del período en que se supere el monto de ciento cuarenta (140) UIT tienen carácter de pagos a cuenta del impuesto a la renta o de pagos definitivos, según el régimen

tributario que corresponda al socio, y de acuerdo con la categoría de renta que generen. Las cooperativas agrarias informan a cada socio productor agrario las retenciones efectuadas en el período mensual correspondiente, según dispongan las normas reglamentarias.

El monto retenido debe ser abonado por las cooperativas agrarias a la Administración Tributaria dentro de los plazos establecidos en el Código Tributario para las obligaciones de carácter mensual. Las cooperativas agrarias son responsables únicamente por las retenciones que les correspondan efectuar en función a los ingresos que atribuyan a sus socios productores agrarios. Tratándose de socios productores agrarios que obtengan ingresos por actos cooperativos en más de una cooperativa agraria, corresponde a aquellos regularizar su situación tributaria, de acuerdo con lo establecido en el reglamento, a partir del período en que el conjunto de sus ingresos netos atribuidos por las cooperativas agrarias supere las treinta (30) UIT.

En caso de que el socio productor agrario cuente con beneficios tributarios que, por otras disposiciones legales, resulten aplicables a las rentas que obtenga por la realización de actos cooperativos, debe comunicar a la cooperativa agraria este hecho, dentro del plazo establecido en el reglamento, a efectos de que no se proceda con la retención. La comunicación no exime al socio productor agrario, de ser el caso, del cumplimiento de sus obligaciones tributarias sobre los ingresos netos no sujetos a retención por parte de la cooperativa agraria.”

2. Impuesto General a las Ventas (IGV)

Inafectación: “Los actos cooperativos que realicen las cooperativas agrarias se encuentran inafectos al IGV por no estar incluidos dentro del ámbito de aplicación de este impuesto. Estos actos comprenden, entre otros, los siguientes:

a) Adquirir bienes o servicios que requieran sus socios: Están inafectos al IGV tanto las entregas de recursos que efectúen los socios a su cooperativa agraria, como las entregas que la cooperativa agraria efectúe a favor de los socios de los bienes o servicios que adquiera en el mercado.

b) Transferir bienes de sus socios: Está inafecta la entrega de los bienes que efectúan los socios a su cooperativa agraria, como la distribución de los ingresos obtenidos por la cooperativa agraria como consecuencia de haber colocado en el mercado los bienes de sus socios o los bienes transformados adquiridos de sus socios.

c) Prestar servicios directos a sus socios: Está inafecto el servicio prestado al socio.”

Afectación: “Los i Las operaciones realizadas por las cooperativas agrarias que no califiquen como actos cooperativos, y que se encuentren dentro del ámbito de aplicación del IGV, están afectas a dicho impuesto, salvo que por disposición legal exista algún beneficio tributario que resulte aplicable.”

3. Saldo a favor del exportador y aranceles: “Las cooperativas agrarias tienen derecho a solicitar la devolución del saldo a favor del exportador a que se refiere el artículo 33

de la Ley del IGV, así como la restitución simplificada de los derechos arancelarios regulados en la LGA para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.”

4. **Retenciones, percepciones y detracciones:** “Las percepciones, retenciones y detracciones efectuadas a la cooperativa agraria pueden ser utilizadas por esta última para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. La cooperativa agraria es responsable por las operaciones que estén sujetas a los regímenes de retenciones, percepciones y detracciones que le sean encargadas por las normas respectivas”.
5. **Coexistencia con otros regímenes:** “Las cooperativas agrarias que generen rentas afectas de tercera categoría que, por su actividad, ubicación u otra característica particular pueden ser objeto de un régimen tributario más beneficioso, pueden optar por acogerse de manera complementaria a dicho régimen.”
6. **Fair trade:** “Los recursos que obtengan las cooperativas agrarias como prima, bonificación, premio, o por cualquier concepto adicional, distinto al precio de venta pactado por cada cliente, con el fin de mejorar el desarrollo social, económico y las condiciones medioambientales respecto de los socios, trabajadores y de la comunidad en la que operan, no están afectos al impuesto a la renta o al IGV; siempre que se registren por separado en el comprobante de pago y que su utilización se encuentre acorde con los criterios de comercio justo fairtrade, o con los criterios del organismo internacional que corresponda, acordado y aprobado por la asamblea general de la cooperativa agraria. El acuerdo deberá constar en el acta correspondiente”.

II. ASPECTOS CONTABLES Y DE CUMPLIMIENTO FORMAL

Conforme al documento de difusión denominado “ALCANCES DE LA LEY N° 31335 LEY DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS EN COOPERATIVAS AGRARIAS”, publicado por el Instituto de Estudios Sindicales-IESE, perteneciente a la Federación Nacional de Trabajadores de Agroindustria y afines-FENTAGRO; así como al documento denominado “De asociación a cooperativa: la transformación”, emitido por MIDAGRI en el 2013”; destacan los siguientes aspectos:

1. **Plan Contable:** “La cooperativa agraria, a efectos de dar cumplimiento al acto cooperativo y teniendo en cuenta su condición de entidad de economía solidaria, adecúa a sus necesidades y características el **Plan Contable General Empresarial** aprobado por la Resolución de Consejo Normativo de Contabilidad N° 002- 2019-EF/30. 7).”
2. **Régimen patrimonial y distribución de excedentes:** “Las cooperativas agrarias pueden deducir como gasto los excedentes que distribuyen a sus socios en el ejercicio que los paguen. Por excepción, cuando el pago se efectúe dentro del plazo establecido para la presentación de la declaración jurada anual correspondiente al ejercicio, el excedente puede deducirse en dicho ejercicio.”

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. ¿Cuáles son las características básicas de una Asociación Civil?

Las principales características de la Asociación Civil se presentan en el siguiente cuadro:

	ASOCIACIÓN
Base Legal	Código Civil de 1984.
Objeto	Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial), sin fines de Lucro.
Constitución	Por Escritura Pública.
Inscripción	Registros de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	- Asamblea General. - Consejo Directivo. - Otros establecidos en el Estatuto.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un asociado, un voto).
Régimen Económico	- Aportes efectuados por los asociados no se devuelven. - Los asociados no pueden participar directa ni indirectamente de las utilidades (rentas) que obtenga la asociación. - Patrimonio de la Asociación es irrepartible incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Exonerada del Impuesto a las Renta sólo algunas asociaciones ¹ .
Régimen de MYPE	No puede acogerse.
Libros sociales	- Registro de Asociados - Actas de Asamblea. - Actas de Consejo Directivo.

6

¹ Beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda.

2. ¿Cuáles son las características básicas de una Cooperativa?

Las principales características de la Cooperativa se presentan en el siguiente cuadro:

	COOPERATIVA
Base Legal	Ley General de Cooperativas de 1981.
Objeto	Realiza una actividad empresarial, sin fines de lucro.
Constitución	Por Escritura Pública o documento privado con firmas certificadas por Notario.
Inscripción	Registro de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	- Asamblea General - Consejo de Administración - Consejo de Vigilancia - Comité Electoral - Comité de Educación - Gerencia - Comités y Comisiones creadas por Consejo de Administración o Asamblea.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un socio, un voto).
Régimen Económico	- Aportes efectuados por los socios integran el capital social y se les devuelve (con intereses)² cuando se desvinculan de la cooperativa. - Los resultados obtenidos por la cooperativa por operaciones con sus socios, se distribuyen entre ellos (vía retorno de excedentes), en proporción a sus operaciones. - Sólo la Reserva Cooperativa (cuenta patrimonial), es irrepartible, incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Inafecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios ³ .
Régimen de MYPE	Puede acogerse.
Libros sociales	- Registro de Socios. - Registro de Delegados. - Registro de concurrentes a asambleas. - Actas de Asamblea. - Actas de Consejo de Administración - Actas de Consejo de Vigilancia - Actas de Comité Electoral. - Actas de Comité de Educación.

7

² No obligatorio.
³ Confirmado por la Ley 29683.

DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA: LA TRANSFORMACIÓN

19. ¿Cuál es el capital que se requiere para la Cooperativa?

Hasta la fecha no existe norma alguna que establezca un capital social mínimo para constituir una cooperativa. En consecuencia, el capital social inicial de la cooperativa será establecido por los propios socios al adoptar el acuerdo de transformación.

20. ¿Qué bienes pueden aportarse o transferirse?

Se pueden aportar bienes (dineros y no dineros); y servicios. Lo más usual es el aporte de dinero o de bienes. Todo aporte supone una transferencia del derecho a favor de la cooperativa, recibiendo los socios "aportaciones" que acreditan el aporte efectuado.

21. ¿Cómo se acredita el aporte o transferencia de los bienes?

En el caso de bienes dineros, el aporte se acreditará con el comprobante emitido por la entidad financiera que acredite el depósito en la cuenta bancaria abierta a nombre de la Cooperativa.

En el caso de bienes no dineros se realizará una valoración de los bienes, y el aporte se acreditará a través de una constancia de recepción que deberá ser emitida por el Gerente General de la Cooperativa o por la persona que ésta designe para este caso.

22. ¿El patrimonio de la Asociación puede ser utilizado como capital en la cooperativa?

No, pues el Patrimonio Neto de la misma pasará a integrar la Reserva Cooperativa de carácter irrepartible. En ese sentido, serán los socios quienes deberán efectuar los aportes para formar el capital social inicial de la Cooperativa.

23. ¿Cuáles son los procedimientos para cancelar o continuar con la relación laboral de los trabajadores?

El hecho de la transformación no genera la posibilidad legal de iniciar un procedimiento para concluir la relación laboral con los trabajadores pues se entiende que la relación laboral continúa con la misma persona jurídica empleadora sólo que ésta tendrá una modalidad societaria diferente. El trabajador continuará su relación laboral con su mismo empleador sin necesidad de ingresar a una nueva planilla o celebrar nuevos contratos de trabajo dado que no habrá interrupción de su contrato de trabajo.

13

"Ni el acuerdo de transformación ni la aplicación del patrimonio neto de la asociación para integrar la cuenta capital social y la cuenta reserva cooperativa, establecidos en la ley, son considerados como una distribución directa ni indirecta de rentas para efectos tributarios." (artículo 38 de la Ley)

3. **Documentos cooperativos:** "Las cooperativas agrarias deben distinguir los actos cooperativos de los no cooperativos, pues dependiendo de ello se aplica el tratamiento tributario respectivo, además de permitir el control y fiscalización por parte de la SUNAT y demás autoridades competentes, las cooperativas utilizan, de corresponder, en sus relaciones internas con sus socios, el Documento Acto Cooperativo (DAC) y/o el Documento de Entrega Cooperativo (DEC), en formato físico.

Las cooperativas agrarias solicitan a la SUNAT la autorización para el uso del Documento Acto Cooperativo (DAC). La SUNAT mediante resolución de superintendencia establece la forma, plazo y condiciones para la emisión de dichos documentos en formato físico. Las cooperativas agrarias deben atribuir los ingresos a sus socios a través del DAC, en el período mensual que corresponda. Es facultativa su emisión a los socios cuyos ingresos netos en el ejercicio sean menores o iguales a ciento cuarenta (140) UIT. Dicho documento también puede ser utilizado para atribuir

los costos y/o gastos que correspondan a los socios en caso de que estos últimos superen las ciento cuarenta (140) UIT de ingresos netos.”

4. **Libros contables y comprobantes de pago:** Llevar los **libros y registros que las normas tributarias** señalen, además de los registros de retención de impuestos que les sean encargados.

Cuando la cooperativa agraria venda bienes o preste servicios a terceros por cuenta propia o en representación de sus socios, tiene la obligación de emitir **comprobantes de pago** de acuerdo con el Reglamento de Comprobantes de Pago.

5. **Adecuación de PDT's:** “La Ley señala que la SUNAT, en un plazo no mayor a 120 días calendario desde la fecha de publicación de la Ley, debe adecuar sus programas de declaración para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las cooperativas agrarias.”
6. **Acompañamiento tributario:** “Tratándose de cooperativas agrarias, la SUNAT no aplicará las sanciones correspondientes a las infracciones vinculadas al llevado de libros y registros contables (numerales 1, 2, 5 y 10 del artículo 175 del Código Tributario y numeral 1 del artículo 177 del Código Tributario), a la presentación de declaraciones mensuales (numeral 1 del artículo 176 del Código Tributario) y a la obligación de realizar retenciones (numeral 13 del artículo 177 del Código Tributario), en el primer ejercicio de su acogimiento a la presente ley, siempre que la cooperativa agraria cumpla con subsanar la infracción, de acuerdo a lo que establezca la SUNAT mediante resolución de superintendencia.”

III. ASPECTOS LABORALES

1. **Régimen laboral:** “Las cooperativas agrarias, en las relaciones laborales con sus trabajadores, se rigen por lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley General de Cooperativas siéndoles aplicable el **régimen laboral de la actividad privada** y por el artículo 9 del Decreto Legislativo 677 que regula la participación en la utilidad, gestión y propiedad de los trabajadores de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría. De forma facultativa, el trabajador puede elegir percibir la remuneración diaria e integrar en ella, de manera proporcional, los conceptos de CTS y gratificaciones.” (Ley N° 31335; Tercera Disposición Complementaria Final).
2. **Beneficios MYPE:** “Todos los **beneficios y medidas** de promoción establecidas o que se establezcan para las **MYPE** en materia de producción, comercialización de sus productos, promoción de sus exportaciones, garantías, servicios financieros, acceso a financiamientos, fondos, programas, **entre otros**, son automáticamente extensivos a las cooperativas agrarias de usuarios sin limitación ni restricción alguna, en la medida que les sean aplicables y resulten más beneficiosos.” (Ley N° 31335; artículo 19).

IV. CASOS DE USO

Del documento denominado “La situación agroexportadora en Perú – Cuestión Tributaria – Comisión de Agricultura del IPIDET”, destacamos lo siguiente:

1. **Asociatividad de productores:** Como antecedente, el Decreto de Urgencia N° 043-2019, que extendió la vigencia de la Ley 27360 (antigua Ley Agraria, hoy derogada por la Nueva Ley Agraria), comprendía dentro de los beneficiarios del régimen a “las personas jurídicas constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen principalmente a las actividades contempladas en dicha Ley y que, asimismo, se hubieran asociado entre sí para la comercialización de sus productos.”

Con la regulación vigente no resulta claro que se acepten como beneficiarios de la Nueva Ley Agraria o de la Nueva Ley de Cooperativas, a aquellas figuras asociativas que estén integradas por empresas, además de los productores personas naturales; ni tampoco cual sería el límite de su participación en dichas organizaciones.

2. **Excesiva formalidad en compra a productores:** Actualmente constituye una problemática el hecho de que el límite de 75 UIT para la emisión de Liquidaciones de Compra por las adquisiciones de productos agropecuarios resulte insuficiente para la realidad del sector. Más allá de dicho límite, las adquisiciones de productos a pequeños agricultores enfrentan problemas de fehaciencia durante las fiscalizaciones, donde se exige que cuenten con su propio RUC, que emitan comprobantes de pago y/o guías de remisión, e incluso que cuenten con personal propio a su cargo.

Las propias normas regulatorias emitidas por SENASA, entre otros, las relativas al “Certificado de Lugar de Producción (CLP)”, parecieran promover que las compras sean directas del productor agrícola, lo cual viene agudizando la confusión de nuestras autoridades tributarias respecto de la dinámica del sector.

3. **Reconocimiento de ingresos en agroexportación:** Condición suspensiva y hecho futuro (p.e. no calidad; ¿si variación de precio?). Entrada en vigencia de “Reglas de Hamburgo” vs. “Convención de La Haya Visby”

V. CONSIDERACIONES CLAVE

1. **Declaración y pago del IGV:** *“Las cooperativas agrarias son responsables por el IGV que corresponda pagar por las operaciones realizadas en beneficio de sus socios. Las cooperativas agrarias deben declarar y pagar el IGV dentro de los plazos establecidos en el Código Tributario para las obligaciones de carácter mensual. Las cooperativas agrarias tienen derecho a aplicar el crédito fiscal y saldos a favor por concepto del IGV que corresponda por las operaciones realizadas en beneficio de sus socios. La Ley señala que, en lo no previsto en la presente norma, resultan aplicables las disposiciones que regulan el IGV.”*
2. **Devolución del IGV:** *“Las cooperativas agrarias pueden solicitar la devolución del IGV trasladado o pagado en operaciones de importación y/o adquisición local de bienes, servicios y contratos de construcción en la medida que no hubiera sido posible utilizar*

dicho IGV como crédito fiscal o saldo a favor del exportador, como mínimo en un período de tres (3) meses consecutivos desde su traslado o pago.”

VI. BIBLIOGRAFÍA Y/O ENLACES DE INTERÉS

<https://www.iesiperu.org.pe/Proyectos/alcances-de-la-ley-n-31335-ley-de-perfeccionamiento-de-la-asociatividad-de-los-productores-agrarios-en-cooperativas-agrarias/>

[https://issuu.com/serviagro/docs/manual - 100_preg_asociacion cooper](https://issuu.com/serviagro/docs/manual_-_100_preg_asociacion_cooper)

<https://www.mercojuris.com/50697/la-situacion-agroexportadora-en-peru-%E2%80%93-cuestion-tributaria-%E2%80%93-comision-de-agricultura-del-ipidet-cdores-pubs-miguel-albujar-rafaile-y-crosby-l-quispe-borda-y-dr-eduardo-rojas-saldan/>

<https://www.iica.int/es>

FUNDAMENTOS DE MODELOS EMPRESARIALES

1. Definición de conceptos

- Cadena de valor: mecanismo para facilitar la articulación entre los actores de una cadena productiva, la implementación de buenas prácticas relacionadas con el uso sostenible, la conservación de la biodiversidad y la distribución equitativa del beneficio, ambiental, social y económico de los participantes de la cadena. (MINAM, s.f.).
- Gobernabilidad: Función dinámica de las cadenas de valor que caracteriza las relaciones o los vínculos que existen entre las partes interesadas de la cadena. (USAID, s.f.).
- Productos complementarios: Los bienes complementarios son todos aquellos productos que dependen unos de otros. Es decir: se encuentran tan estrechamente ligados, que el comportamiento de uno incide de forma inevitable en el comportamiento del otro. (EAE Business School, 2019).
- Implantación en el exterior: Cualquier actividad relacionada al crear un valor para la empresa en un mercado extranjero, a través de un recurso local que mantiene una relación jurídica mercantil con la empresa del país origen. (Galceran, 2017).

2. Aplicación práctica

Gobernanza en cadenas de valor

El gobierno de la cadena es fundamental para un proceso de fomento de la misma, así como la definición de roles de los actores para la asignación de responsabilidades. La definición de los roles en la cadena y la ubicación de los actores nos permite definir algunas estrategias, implementación de mejoras y dar seguimiento. Conocer su interés, poder y legalidad en la cadena cobra vital importancia para la definición de futuras acciones.

La cadena de valor amerita una estructura de gobernanza que vele por el cumplimiento de los acuerdos tomados en los talleres, que vele por el cumplimiento de las líneas estratégicas, que realice las gestiones para la consecución de fondos que requiere para implementar áreas de mejora, que represente los intereses de los diferentes actores, y que realice incidencias a favor de la cadena. (Promperú, s.f.)

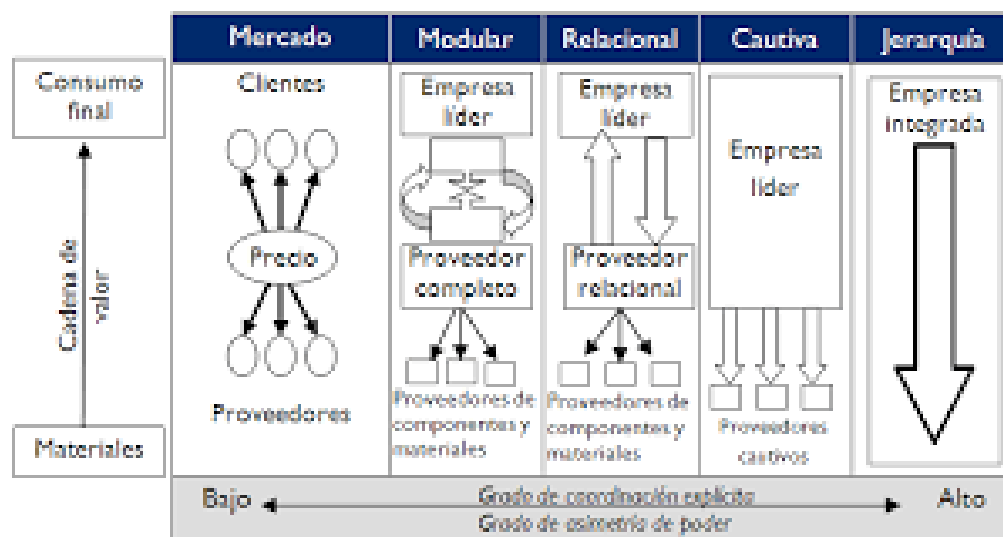
La gobernabilidad es de particular importancia para la generación, la transferencia y la difusión de conocimientos orientados a la innovación, con lo que las empresas pueden mejorar su rendimiento y sostener la ventaja competitiva. Comprender cómo está gobernada una cadena permite a las empresas locales centrarse de manera estratégica en las actividades y las

relaciones que les brindarán más beneficios. Al llevar a cabo un análisis de cadenas de valor, primero se deben identificar los tipos de estructuras de gobernabilidad que existen y luego se deben seleccionar las intervenciones y los puntos de aprovechamiento adecuados para las iniciativas de elaboración de políticas. (USAID, s.f.).

Las conexiones que existen entre las actividades de la industria de una cadena se pueden describir en función de una escala que se extiende desde el mercado, caracterizado por relaciones de igualdad, hasta las cadenas de valor jerárquicas, caracterizadas por el dominio directo de los procesos de producción. (USAID, s.f.).

Entre estos dos extremos hay tres formas de redes de gobernabilidad interempresarial: modular, relacional y cautiva (véase la Figura 1). La gobernabilidad de tipo red representa una situación en la que la empresa líder ejerce poder a través de la coordinación de la producción en relación con los proveedores (en distintas medidas), sin ningún tipo de dominio directo de las empresas. (USAID, s.f.).

Figura 1: Tipos de gobernabilidad en cadenas de valor



Fuente: USAID, s.f.

Las cadenas son lideradas por el sector privado, participan también en el comité directivo, los representantes de los operadores, servicios operacionales, servicios de apoyo, reguladores y donantes. La gestión se aborda desde programas nacionales de fomento, gestión de inversión en las cadenas, alianzas estratégicas sectoriales y territoriales, y la planificación y monitoreo de un Plan Operativo Anual. Participan también instituciones de apoyo y entidades gubernamentales a nivel local, regional y nacional.

Consortios de exportación

Los consorcios de exportación son asociaciones empresariales con fines de lucro, que se unen voluntariamente con la finalidad de concentrar esfuerzos en la promoción, publicidad y venta de sus productos en los mercados internacionales. Puede estar formado por 3 a 7 empresas del mismo Sector

productivo o por Empresas que producen bienes y/o servicios complementarios. (Promperú, s.f.)

Estos pueden ser:

- Consorcios Sectoriales
- Consorcios Multisectoriales
- Consorcios de Promoción
- Consorcios de venta

Algunas consideraciones especiales de los consorcios son los siguientes:

- Son empresas formalmente constituidas con infraestructura empresarial adecuada.
- Tener clara las razones y objetivos por los que se comprometen a participar en su formación.
- Las empresas asociadas tienen la misma importancia y aceptan un determinado grado de compromiso económico y/o comercial.
- La duración No está limitada ni definida de antemano por un plazo de tiempo o por una tarea específica.
- No se emprende en solitario la aventura de exportar.
- Deben tener capacidad de comunicación electrónica.
- Estar conscientes de que los resultados son a mediano y largo plazo

La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes. En primer lugar, se debe elaborar un acta preliminar de formación de grupo solidario para la creación del Consorcio y establecer el nombre, la dirección, el teléfono, el E-mail y la Directiva Inicial.

Una vez definidos los datos anteriores y confirmados la participación de las empresas, se debe confeccionar los Estatutos y reglamentos, y el libro de actas de reuniones. La inscripción del consorcio en los registros públicos se efectuará cuando la situación jurídica lo amerite.

Fases de un consorcio

- i) Gestación: Es la Fase más decisiva en la existencia del consorcio es donde se toman las decisiones más importantes:
 - Idea de formación del consorcio
 - Una empresa Contacta a otras
 - Una entidad promueve el acuerdo
 - Cumplimiento del reglamento
- ii) Operación: En esta etapa, el consorcio cuenta con imagen de producto y marca, empresas homogéneas, mentalidad de cooperación, interés

compartido para adaptación al mercado y disponen de productos complementados

iii) Disolución: Cuando los socios logran sus objetivos de ventas y de implantación en el exterior

3. Consideraciones especiales

- Estudiar los diferentes tipos de gobernabilidad y definir el más adecuado de acuerdo al tipo de organizaciones que forman parte de la cadena.
- Procurar que las decisiones se tomen en consenso y que todos los miembros tengan una misma visión que aporte al desarrollo de la cadena.
- Buscar asesoría para la creación de un consorcio de exportación. Procurar que las empresas que forman parte del consorcio tengan los mismos objetivos.

4. Referencias bibliográficas

- Promperú (s.f.). Marcas colectivas y consorcios de exportación. http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/4943/Marca_Subt5_text.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20consorcio%20de%20exportaci%C3%B3n%20es,en%20su%20proceso%20de%20internacionalizaci%C3%B3n.
- Siles, A. (2007). Los consorcios de exportación: Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYMES. <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/20.500.14152/2961>
- USAID (s.f.). La gobernabilidad de la cadena de valor. https://www.marketlinks.org/sites/default/files/resource/files/ML6753_vc_governance_briefing_paper-final_es.pdf

ANÁLISIS DE MERCADOS E INTEGRACIÓN DE CADENAS DE VALOR NACIONALES E INTERNACIONALES (1)

1. Definición de conceptos

- Grupos focales: una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. (Kitzinger, 1995).
- SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial. Son todos los servicios empresariales no financieros. Pueden ser proporcionados por el sector privado, el gobierno, las asociaciones empresariales u ONG a las PYME para ayudarles a iniciar, sostener y expandir sus negocios. (OIT, 2016).
- Economías industrializadas: puede referirse directamente a las actividades que combinan diferentes factores de producción como son las instalaciones, suministros, trabajo, conocimiento y más, todo para producir bienes materiales destinados al mercado. (Euroinnova, s.f.).
- Empresas transnacionales: Una empresa (independientemente de su país de origen y de su propiedad, ya sea privada, pública o mixta) que comprende entidades situadas en dos o más países que están vinculadas, por la propiedad o de otra manera, de tal manera que una o más de ellas pueden ejercer una influencia significativa sobre las actividades de las otras y, en particular, compartir con ellas conocimientos, recursos y responsabilidades. (UNIDO, 2019).
- IED: Inversión Extranjera Directa. Se define como una operación que involucra una relación de largo plazo en la cual una persona física o jurídica residente de una economía (inversor directo) tiene el objetivo de obtener una participación duradera en una empresa o entidad residente de otra economía. (CEPAL, 2021).

2. Aplicación práctica

El análisis del mercado consta de los siguientes componentes: el mapeo de las cadenas de valor, la investigación de las cadenas de valor y el análisis de las cadenas de valor. Cada uno de estos componentes contribuye a una comprensión más profunda del mercado y sus restricciones. Estos tres componentes no se realizan necesariamente en un orden prescrito e inflexible, sino que pueden superponerse y realizarse paralelamente. Por ejemplo, el equipo del proyecto podría comenzar con el mapeo de la cadena de valor, pero completar el mapeo hasta después de participar en una investigación intensiva de la cadena de valor. (OIT, 2016).

Del mismo modo, un proyecto podría proponerse realizar el análisis de la cadena de valor, pero luego volver a la investigación de la cadena de valor si necesita información adicional

para el análisis. El orden en que se realizan estos tres componentes, por lo tanto, depende del contexto.

Mapeo de las cadenas de valor

Efectuar un mapa de las cadenas significa crear una representación visual de las conexiones entre las empresas de las cadenas de valor y las organizaciones de apoyo, así como con otros actores del mercado. Como una herramienta estándar del análisis de mercados, el mapa de las cadenas de valor no es un objetivo en sí mismo, sino un medio para la realización de estos objetivos. (OIT, 2016).

Tiene implicaciones muy prácticas para una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor (OIT, 2016):

- Ayuda a ilustrar y comprender el proceso y las varias etapas por las que pasa un producto o servicio hasta que llega al cliente final
- Un mapa de las cadenas de valor puede servir como una forma de identificar y categorizar a los principales actores del mercado
- Aparte de las empresas que participan en las transacciones básicas, los mapas las cadenas de valor también pueden ilustrar qué otras organizaciones de apoyo (gobierno, SDE, ONG, asociaciones, etc.) están disponibles, y en qué niveles de la cadena de valor concentran sus servicios.
- Si una iniciativa de desarrollo de cadenas de valor tiene por objeto explorar las oportunidades del mercado, los mapas de cadenas de valor pueden ilustrar diversos canales de mercado a través de los cuales los productos y servicios llegan al cliente y mercado finales. Basados en las investigaciones, estos mapas también pueden ilustrar información adicional sobre la pertinencia de los canales individuales del mercado y la naturaleza de las relaciones (por ejemplo, el número de competidores, el tamaño del mercado, el número de trabajadores, las condiciones de trabajo, la gobernanza de las cadenas de valor, etc.)

La construcción de un mapa de cadenas de valor implica seis pasos (OIT, 2016):

Paso 1: Mapeo de las cadenas de valor mediante el uso de un diagrama de flujo sencillo

Paso 2: Elaboración de un inventario de actores del mercado

Paso 3: Ilustre las oportunidades y las limitaciones

Paso 4: Identifique los diferentes mercados para un producto o servicio

Paso 5: Identifique la manera en la que los productos y servicios llegan al mercado final

Paso 6: Agregar información al diagrama cuadriculado

Investigación de las cadenas de valor

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), la investigación de las cadenas de valor, sirve:

(1) para identificar las causas subyacentes de los cuellos de botella que impiden que la cadena de valor alcance determinadas metas económicas;

- (2) ayuda a comprender los incentivos de los agentes del mercado para contribuir a una solución;
- (3) señala caminos hacia el cambio sostenible, centrándose en las oportunidades de mercado; y
- (4) ayuda a identificar factores clave para las intervenciones.

Antes de iniciar la investigación sobre una cadena de valor, se debe desarrollar un marco de investigación para conocer sus objetivos y el área clave que desea analizar. Las preguntas esenciales antes de comenzar con las entrevistas y las discusiones de los grupos focales son (OIT, 2016):

- ¿Cuáles son mis intereses primarios en el sistema de la cadena de valor?
- ¿Quiénes son los actores pertinentes del mercado (grupo meta)?
- ¿Qué quiero preguntarles (indicadores)?
- ¿Y cómo (método)?

Estas preguntas establecen el marco metodológico para la investigación de una cadena de valor y deben ser discutidas en una reunión del equipo antes de comenzar con las entrevistas y las discusiones de los grupos focales de la investigación. El desarrollo de un marco de investigación debe hacerse en dos pasos (OIT, 2016):

Paso 1: Determine las limitaciones o déficits específicos y los actores del mercado pertinentes

Esto significa seleccionar algunos de los déficits o limitaciones que usted ha identificado en su investigación inicial. ¿Cuáles fueron las limitaciones que más mencionaron los actores clave del mercado? ¡Tenga en mente que Ud. tiene recursos limitados y por lo tanto no puede resolver todos los problemas! Seleccione las áreas clave en las que usted considera que las intervenciones pueden hacer una gran diferencia en alcanzar las metas a gran escala.

Paso 2: Decida el contenido de la investigación de la cadena de valor

Una vez que haya decidido cuáles son sus áreas de interés específicas, necesita pensar acerca de la información pertinente que necesita para la identificación de las causas subyacentes y los incentivos de los actores del mercado. Para ello, las iniciativas de la cadena de valor tienen que ir más allá del mercado básico y explorar la gama de otras funciones que apoyan y rigen el mercado –es decir, las reglas y las funciones de apoyo.

La investigación de la cadena de valor en sí consiste en varias entrevistas y discusiones de grupos focales, así también como las observaciones y la investigación secundaria. Se recomienda asignar alrededor de 4-6 semanas a la investigación. Este proceso debe en cualquier caso ser de carácter participativo ya que esto crea la apropiación local de la iniciativa y al mismo tiempo mejora la cooperación entre los diferentes actores del mercado.

El carácter participativo de la investigación de la cadena de valor se realiza a través de (OIT, 2016):

- Entrevistas y consultas con los actores del mercado, tales como las empresas líderes, autoridades gubernamentales, proveedores de servicios, etc., pero también actores

de mercado a pequeña escala seleccionados cuya posición en la cadena de valor nos interesa en lo particular

- Discusiones de grupos focales con grupos de actores del mercado que sean más fáciles de organizar (por ejemplo, los pequeños productores, las PYMEs o los proveedores de servicios locales)
- Observaciones de las prácticas de las empresas y las transacciones comerciales (por ej., las condiciones de trabajo, la productividad de la mano de obra, etc.)
- El uso de facilitadores locales para llevar a cabo las entrevistas y discusiones de grupos focales y apoyar la investigación de la cadena de valor por otros medios (esto requeriría de una sesión de entrenamiento previa sobre el enfoque de cadenas de valor).

Algunos asuntos importantes a tener en cuenta al realizar investigaciones de las cadenas de valor son los siguientes (OIT, 2016):

Mercado final: La comprensión de las tendencias de la demanda de un determinado producto es clave para el desarrollo de las cadenas de valor. Por lo tanto, la investigación de las cadenas de valor debe conllevar un análisis profundo del mercado final de un producto.

Diálogo social: El diálogo social se define como todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común

Condiciones laborales: Las personas pobres y desfavorecidas son parte de los sistemas de la cadena de valor a varios niveles: como productores, proveedores de servicios, trabajadores y los consumidores. Mejores condiciones laborales no son sólo un objetivo social, sino también tienen implicaciones económicas muy directas. Por lo tanto, toda la investigación de cadenas de valor tiene que entender los incentivos que motivan a los actores del mercado a mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres en las cadenas de valor.

Adición de valor: La adición de valor suele referirse principalmente a cómo las empresas locales pueden generar más valor dentro de la economía local - creando así más empleos y mayores ingresos. Por lo tanto, uno de los objetivos de la investigación de las cadenas de valor podría ser averiguar más acerca de dónde se crea el mayor valor a lo largo de la cadena

Igualdad de género: Las mujeres son parte de las cadenas de valor en varios niveles: como pequeñas productoras, proveedoras de servicios, trabajadoras y consumidoras. Sin embargo, a menudo se enfrentan a desafíos adicionales a los que enfrentan los hombres. La investigación de las cadenas de valor debe ayudar a entender la posición de las mujeres en las cadenas de valor, así también como las limitaciones sistémicas subyacentes que les impiden entrar en la economía formal o tener acceso a las mismas oportunidades de ingresos que los hombres.

Costos: La competitividad también podría depender de los costos de producción a lo largo de la cadena de valor; de este modo, los costos se pueden calcular en cada paso de la cadena de valor. Se puede utilizar los análisis de costos para identificar factores determinantes de

los costos a lo largo de las diferentes etapas de la cadena y evaluar la posición de la cadena de valor frente los competidores.

Relaciones de poder: El abordaje de las cadenas de valor requiere de una comprensión de cómo se organizan las cadenas de valor y, en particular, quién tiene la palabra en la cadena. Las cadenas de valor muestran una variedad de diferentes 'estructuras de gobernanza,' y el reconocimiento de las diferentes formas tiene implicaciones importantes para la cuestión del mejoramiento, es decir, cómo las empresas pueden pasar a actividades de mayor valor añadido.

Servicios empresariales y financieros: Se está llegando a reconocer que los determinantes clave de la mejora de la productividad y la competitividad radican en un mejor conocimiento, información, habilidades y acceso a los fondos necesarios para financiar mejoras. Los servicios son un medio fundamental a través del cual se genera y se transfiere la información y los conocimientos específicos de la industria. Sin embargo, varían tanto los mecanismos de prestación de estos servicios como los actores del mercado que los prestan.

Análisis de las cadenas de valor

El análisis de las cadenas de valor consiste en la evaluación de los resultados de la investigación a partir de la cual evolucionan las estrategias de desarrollo de las cadenas de valor y las intervenciones específicas. Este proceso comienza durante la investigación, en las conversaciones con los distintos actores del mercado. (OIT, 2016).

El análisis de la cadena de valor también significa vincular las etapas previas de la iniciativa de desarrollo de la cadena (la investigación inicial, el mapeo de la cadena de valor y la investigación de la cadena de valor) unas a otras y llegar a una conclusión.

Los resultados de un análisis de la cadena de valor deben ser (OIT, 2016):

- Una visión clara de cómo lograr un cambio sostenible y sistémico en las cadenas de valor.
- Un marco de intervención que describe las posibles estrategias e intervenciones de mejoramiento, los actores del mercado que participan y los indicadores de seguimiento y evaluación. Esto incluye una estrategia clara sobre cómo involucrar a los principales actores del mercado y garantizar la adopción por parte del mercado (market up-take) para un cambio más amplio.
- Documentación de los resultados y las estrategias de las investigaciones y los análisis

El análisis de las cadenas de valor se desarrolla a través de 4 pasos (OIT, 2016):

Paso 1: Analizar las principales limitaciones identificadas durante la investigación

Paso 2: Vincule las limitaciones a las reglas y funciones de apoyo específicas dentro del sistema de mercado

Paso 3: Identifique a los actores del mercado que actualmente desempeñan funciones o tienen incentivos para desempeñarlas

Paso 4: Formule soluciones sostenibles para el mejoramiento de la cadena de valor

Las cadenas globales de valor y la internacionalización de las empresas

Las **cadenas globales de valor (CGV)** hacen referencia al reparto internacional de la producción, un fenómeno en el que la producción se divide en actividades y tareas realizadas en diferentes países.

Es toda la gama de actividades (diseño, producción, comercialización, distribución y apoyo al consumidor final, etc.) que se reparten entre múltiples empresas y trabajadores en distintos espacios geográficos para llevar un producto desde su concepción hasta su uso final y más allá. (UNIDO, 2019).

La producción transfronteriza ha sido posible gracias a la liberalización del comercio y la inversión, la reducción de los costes de transporte, los avances en la tecnología de la información y la comunicación y las innovaciones en la logística (por ejemplo, la contenedorización). Aunque la producción transfronteriza en sí no es nueva, se ha expandido rápidamente en muchas industrias en las últimas décadas. Este desarrollo ha sido impulsado en gran medida por las empresas transnacionales (ETN) de las economías industrializadas, que continuamente reestructuran sus negocios y reorganizan/reubican sus operaciones por razones de competencia. (UNIDO, 2019).

Además de la fragmentación y la dispersión geográfica de las actividades, una característica que distingue a las CGV de las anteriores oleadas de producción transfronteriza es que las actividades de producción son realizadas cada vez más por terceros sin vínculos patrimoniales con las ETN (en lo que se conoce como externalización internacional). (UNIDO, 2019).

En este sentido, las ETN han consolidado sus operaciones internacionales en segmentos de industrias que reflejan sus puntos fuertes. También se han hecho más poderosas al controlar y coordinar sus redes de producción internacionales, que están formadas por múltiples empresas. (UNIDO, 2019).

Los países pueden participar en las CGV mediante eslabonamientos hacia delante o hacia atrás. Los encadenamientos hacia atrás se crean cuando el país A utiliza insumos del país B para la producción nacional. Las empresas del país A pueden abastecerse de insumos del país B a través de importaciones directas e indirectas, es decir, los insumos son suministrados por filiales locales de ETN del país B o por empresas de propiedad local que importan insumos de otros países. La posibilidad de abastecerse de insumos extranjeros es especialmente ventajosa si los insumos necesarios para la producción no están disponibles localmente o están disponibles, pero son deficientes en algunos aspectos (por ejemplo, cantidad, calidad y precio). (UNIDO, 2019).

Los eslabonamientos hacia adelante se crean cuando el país A suministra insumos que se utilizan para la producción en el país B. Los bienes producidos en países extranjeros pueden ser productos finales (para el consumo local y la inversión) o productos intermedios que se

exportan a otros lugares para ser utilizados como insumos. Ser capaz de producir y suministrar insumos para la producción a empresas de otros países puede ser especialmente importante para los países en desarrollo que buscan entrar en nuevas industrias y que están en proceso de aprender a producir bienes (aunque sean simples) para los mercados de exportación. Sin embargo, estos insumos son igualmente importantes para las economías industrializadas que suministran insumos complejos, especializados y de alto valor. Un ejemplo es China, que representa el 80% de la producción mundial de bolígrafos, pero que ha tenido que importar las puntas de bolígrafo necesarias para la producción desde Japón, Alemania y Suiza, los pocos países que realmente saben cómo producir correctamente las puntas de bolígrafo. (UNIDO, 2019).

La participación en las CGV no sólo conduce a resultados positivos. Algunos de los riesgos son la posible ruptura de la cohesión social, la erosión del bienestar laboral y la degradación del medio ambiente, riesgos que no se limitan a los países cuyas capacidades de gobernanza y regulación son débiles. Además, existe el riesgo de que aumenten las diferencias económicas entre los países como consecuencia de la división del trabajo. Los países que participan en las CGV, por ejemplo, pueden verse atrapados en actividades de bajo valor añadido a largo plazo. Además, la participación en las CGV aumenta la exposición de la economía local - aunque no necesariamente su capacidad para afrontar- a los choques externos. (UNIDO, 2019).

A pesar de los riesgos, las CGV representan una opción relativamente atractiva y sencilla para los países que desean industrializarse. Debido a la fragmentación internacional de la producción y a la desagregación de las operaciones, los países ya no necesitan crear productos o cadenas de valor completas. En su lugar, pueden crear industrias específicas "insertándose" en una fase concreta de la producción a lo largo de la cadena de valor que se adapte a su nivel de capacidad actual. Participar en las CGV tiene otros beneficios. El suministro de insumos a las empresas que exportan aumenta las perspectivas de los países (especialmente los que tienen un mercado interno pequeño) de lograr rápidamente economías de escala. La producción para la exportación contribuye al crecimiento económico, a la creación de empleo, a la generación de ingresos y a los ingresos fiscales. (UNIDO, 2019).

La participación en una CGV también abre considerables oportunidades para la transferencia de conocimientos (y las fugas) entre empresas. Dichas transferencias pueden conducir a la "mejora" industrial, lo que se traduce en la mejora de la calidad de los productos, facilitando las operaciones y los procesos, y fomentando la participación en actividades de mayor valor en la producción. (UNIDO, 2019).

Los países que deciden participar en las CGV como vehículo de crecimiento y desarrollo deben planificar su estrategia en consecuencia. La estrategia de las CGV puede dividirse en tres componentes principales. El primero es la búsqueda de la integración en las CGV. Esto suele implicar la identificación de tareas y actividades adecuadas dentro de una industria objetivo. Independientemente de que se utilice la IED como medio para lograr la integración en las CGV, los países deben haber alcanzado un umbral mínimo en términos de competencias e infraestructuras locales para participar en las CGV. El segundo componente consiste en mejorar la participación de un país en las CGV una vez que se ha logrado la

integración en las mismas. Esto suele requerir esfuerzos para mejorar la capacidad de absorción de las empresas locales, la eficiencia de las redes de suministro locales y la calidad de la mano de obra. El tercer componente se centra en la búsqueda de resultados de desarrollo sostenible a partir de la participación en las CGV en términos de distribución equitativa y protección del medio ambiente. (UNIDO, 2019).

3. Consideraciones especiales

- Desarrollar un mapeo de la cadena de valor es muy importante para identificar que empresas y sectores están involucrados en la cadena, así como las instituciones de apoyo, y en qué parte de la cadena estos se encuentran.
- Documentar todo el proceso de análisis de mercados e investigación de las cadenas de valor.
- Definir la metodología y estructura de investigación adecuada, desde la perspectiva de todos los miembros de la cadena.
- Buscar asesoría de las instituciones de apoyo para considerar el momento oportuno en qué se debe insertarse en las cadenas globales de valor.

4. Referencias bibliográficas

- Organización Internacional del Trabajo (2016). Guía general para el desarrollo de cadenas de valor. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- UNIDO (2019). ¿Qué son las cadenas de valor mundiales y por qué son importantes? <https://iap.unido.org/es/articles/que-son-las-cadenas-de-valor-mundiales-y-por-que-son-importantes>

Enlaces de interés

- Carrasco, M. (s.f.). Cadenas de valor en el Perú. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/6_marco_carrasco_cadenas_de_valor_en_el_peru.pdf
- Pérez, J. (2019). Cadenas globales de valor: Una revisión bibliográfica. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v22n51/0120-6346-seec-22-51-63.pdf>

ANÁLISIS DE MERCADOS E INTEGRACIÓN DE CADENAS DE VALOR NACIONALES E INTERNACIONALES (2)

1. Definición de conceptos

- Cadenas de suministros: Una Cadena de Suministros puede ser definida como el conjunto de todas las actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el estado de materias primas hasta el usuario final (Quinn, 1997).
- Economías de escala: La economía de escala es el tipo de economía que tienen una empresa cuando esta logra alcanza un nivel adecuado en cuanto a su producción, para poder producir aún más de lo que ya generalmente producen y a un menor costo, en otras palabras, cuanto más puede crecer una empresa, más se verán reducidos los costos. (Smith, s.f.).
- Costos de producción: El costo de producción es el gasto total que una empresa debe asumir para elaborar un producto o servicio. Estos costes asociados son: materia prima, mano de obra y cargos indirectos. (CEUPE, s.f.).
- Economías de alcance: referimos a que los costes medios se reducen mediante la introducción de otro producto en nuestra cartera de producción. La producción de este producto puede aprovechar el uso de algunas de las infraestructuras o del saber hacer ya existente, reduciendo así el coste medio total por producto. (Policonomics, 2021).

2. Planes de negocio en cadenas de valor de integración vertical y horizontal

El incierto entorno en el que operan las empresas y la falta o el deseo mismo de control que experimentan y que conforme crecen se hace más fuerte y necesario, tarde o temprano hace que pongan en marcha estrategias que les permitan hacer frente a estas necesidades, más cuando la dependencia de terceros e intermediarios es muy fuerte a lo largo de la cadena de suministros o cuando la competencia representa serias amenazas.

Integración vertical

La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce (como lo puede ser tener sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final). (Isaza, 2016).

Dependiendo las actividades de las cuales quiera hacerse cargo la empresa, esta integración puede hacerse hacia atrás (cuando ésta decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias primas), hacia adelante (cuando desea hacerse cargo de tareas relacionadas con distribución y venta de productos por ejemplo al consumidor final o a nivel mayorista si fuera el caso), o compensada; cuando la empresa matriz dispone

de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y asimismo cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final. (Isaza, 2016).

Integración vertical hacia atrás

- Crea subsidiarias
- La empresa se acerca a sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de insumos.
- Se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular que la empresa asegura su abastecimiento de manera interna

Integración vertical hacia adelante

- Se establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo.
- Implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas.
- Puede medirse a través del porcentaje del producto que es realizado en una unidad propia de la empresa.

Objetivos de la integración vertical

- Reducir considerablemente los costos de producción desde el sector primario y lograr economías de escala en cada filial al eliminar los márgenes que normalmente quedan en manos de terceros.
- Asegurar una continuidad del suministro y calidad de los productos que permitan mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada.
- Tener una mayor capacidad de negociación (un grupo de empresas que pertenecen a una misma sociedad o dueños puede conseguir mejores negociaciones al compartir diferentes recursos).
- Poder hacer una mejor planeación del trabajo así como tener un mejor control sobre los procesos que permite enfocarse en una mayor generación de valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros.
- Al compartir recursos humanos y materiales, un grupo de empresas también puede lograr mayor eficiencia al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias.
- Tener la capacidad de fijar los precios la empresa por sí misma y ejercer un mayor control sobre estos.
- Servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final.

Beneficios y fortalezas

- Economías de escala
- Economías de alcance
- Reducción de costes
- Competitividad
- Poder defensivo del mercado

- Ventajas administrativas y de gestión

Desventajas y limitaciones

- Aumento de costos
- Pérdida de flexibilidad
- Penalidades en equilibrio
- Penalidades administrativas y de gestión
- El equilibrio entre la carga y la capacidad diferencial entre las viejas y las nuevas actividades pueden ser duras de alcanzar

Integración horizontal

La estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo. (Isaza, 2016).

Objetivos de la integración horizontal

- Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo en lugar de crear una marca nueva desde cero)
- Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.
- Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.
- Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.
- Gracias a esta estrategia, una empresa puede fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria.

Fortalezas

- Economías de escala
- Economías de enfoque
- Sinergias
- Reducción de la competencia
- Defensa contra sustitutos
- Satisfacción completa de los clientes
- Incrementa el poder de negociación
- Apalancamiento con proveedores o clientes poderosos

Desventajas

- Las sinergias pueden ser más imaginarias que verdaderas
- Los mercados de sustitutos son a menudo muy diferentes

- Convertir una adquisición en un éxito es un desafío grande y prolongado para la administración.
- La reducción de competidores, o incluso un monopolio, puede conducir a temas de anti competitividad.

Caso de integración horizontal

GAP Inc. controla tres compañías distintas Banana Republic, Old Navy, y la marca GAP propiamente dicha. Cada compañía posee tiendas que venden prendas diseñadas a satisfacer las necesidades de diferentes grupos. Banana Republic vende ropa de más alto costo con una imagen de gama alta, las tiendas GAP venden ropa de precios moderados que se dirijan a hombres y mujeres de todas las edades y Old Navy vende prendas baratas orientadas especialmente a niños y jóvenes, sin excluir el resto de edades. Utilizando estas tres compañías, GAP Inc. ha tenido mucho éxito controlando un amplio segmento de la venta minorista en el sector textil.

Caso de integración vertical

Apple Inc. desde hace más de tres décadas lidera el sector vinculado a industria tecnológica de consumo, a través de modelo vertical. Esto lo ha logrado siguiendo una estrategia mixta de integración vertical sostenida en el desarrollo de cuatro pilares a saber: hardware, software, servicios y contenido; evidenciado con el desarrollo de una amplia y variada cartera de productos que se complementan entre sí: iPhone, iPad, Mac, iTunes, iMessages, Apple Music, App Store, Apple TV, Apple Watch, iBook, entre otros.

Asimismo, la empresa ha trabajado por consolidar una brecha importante en ventaja competitiva con relación a su competencia, apalancándose en un modelo de negocio enfocado al cliente involucrándose en cada uno de los eslabones de su cadena de suministros, con el fin de brindarle una experiencia completa de satisfacción en todos los frentes a sus consumidores, controlándolo todo.

Sin duda, la empresa californiana se posiciona como una de las empresas que, a nivel mundial, cuenta con mayor valor percibido por el cliente, lo que le permite maximizar sus utilidades a su vez que minimiza costos aplicando la mencionada estrategia de integración.

Aunque por años se ha enfocado en revolucionar en los aspectos vinculados al diseño de bienes tangibles e intangibles, así como en la distribución de los mismos (dejando la fabricación a terceros en algunos casos), la empresa ha encontrado una manera de equilibrar la integración vertical con el modelo de subcontratación, aunque continúa trabajando por innovar en nuevos desarrollos propios.

Apple ha creado y consolidado un modelo híbrido exitoso, con el que controla el producto y la cadena de abastecimiento, pero usa el servicio de terceros en muchas áreas. Sin embargo, al ser una compañía tan grande y sólida, su aplicación ha logrado reducir costos de producción, reducir el poder de mercado de los proveedores, establecer sus propios estándares en sus insumos, dictar las condiciones a sus contratistas y fabricar componentes diferenciados, ventajas que otras empresas competidoras del ramo aún no han logrado igualar.

3. Consideraciones especiales

- Analizar las ventajas y desventajas de la integración horizontal y vertical para definir la estrategia y el plan de negocio que implementará
- Desarrollar una profunda investigación del mercado para conocer a sus competidores y a los agentes que intervienen en la cadena de suministros.
- Adoptar una postura flexible para desarrollar sinergias con proveedores, clientes y competidores.

4. Referencias bibliográficas

- Delgado, J. (2020). La integración vertical empresarial, una visión estratégica: Caso Apple Inc.
<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4661>
- Isaza, J. (2016). Qué es la integración vertical e integración horizontal.
<https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Saavedra, N. y García, F. (2018). Integración vertical y horizontal.
https://nanopdf.com/download/integracion-vertical-y-horizontal-5b23efa1063d9_pdf

GUIA TEMÁTICA N°08

ENFOQUE DE GÉNERO E INTEGRACIÓN GENERACIONAL EN LOS MODELOS ASOCIATIVOS DE CADENAS DE VALOR

OBJETIVO

Fortalecer las competencias de los participantes para que puedan gestionar procesos que lleven al fortalecimiento de la asociatividad y cooperativismo en las cadenas de valor de las regiones priorizadas, con enfoque de género y acorde a las leyes que rigen actualmente a este tipo de empresas en Perú.

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

SUBTEMA 1: SITUACION LABORAL Y EDUCACIONAL DE LA MUJER

Definición teórica de cada concepto (subtema) que forme parte del tema principal.

Según el INEI, la mayoría de las mujeres que trabajaban en el 2018, creaban su propio empleo (37,6%) o eran trabajadoras familiares no remuneradas (TFNR) (15,3%), esto significa que generaban ingresos menores o que no percibían ingresos por su trabajo (INEI, 2019: 95). En relación con la calidad del empleo tenemos que en el ámbito rural 96,6% trabajaban de manera informal, y en el ámbito urbano este porcentaje era de 69,6%.

En el ámbito rural, la mujer tiene una amplia participación económica (71 de cada 100 mujeres). Sin embargo, esto no se evidencia en sus derechos o beneficios laborales, en tanto que se dedican principalmente a la agricultura de subsistencia o autoconsumo (INEI, 2018a: 86). En relación con el salario, tenemos que, en el año 2018, a nivel nacional, los hombres recibían salarios 29,6% mayores que sus pares femeninos, mientras que, en el ámbito rural, este porcentaje subía a 39,1% (INEI, 2020: 471).

En términos de educación, tenemos que el área de residencia influye de manera determinante en el nivel de escolaridad. En el 2018, 66,5% de mujeres de 17 a más años en el área urbana, culminaron el quinto año de secundaria; mientras que, en el ámbito rural, tan solo fueron 24,3% (INEI, 2020: 309). Según la *Encuesta Demográfica y de salud Familiar* del 2017, las principales razones que tienen las mujeres entre los 15 y 24 años para no continuar sus estudios se identificaron la económica (39,9%) y la familiar (27,5%) (INEI, 2018b: 18).

Al privar a las mujeres de mejores oportunidades para aportar en sus hogares, comunidades y en la economía del país, no es sólo una situación inequitativa, sino que afecta al conjunto de la sociedad, convirtiéndose a veces en una forma de reproducir la pobreza (círculo de la pobreza). Asimismo, implica el desperdicio de recursos humanos, la pérdida de oportunidades y de valor, y la pérdida de calidad de vida de muchas mujeres y de sus hijos. Así, el desarrollo inclusivo no solo beneficiaría al universo femenino, sino que aumentaría las capacidades del conjunto de actores de la cadena de valor.

Aplicación práctica del concepto (subtema), a partir de la experiencia propia o con casos

- Caso de las madres adolescentes en Maynas, Loreto
- Caso de bajas oportunidades educativas de mujeres rurales en la sierra del Perú y violencia

- domestica (Sierra de la Libertad)
- (Ver presentación Power Point: La marginación de la mujer rural: dos casos) / Importancia de cortar el círculo de la pobreza

SUBTEMA 2: EL ENFOQUE DE GENERO

Definición teórica de cada concepto (subtema) que forme parte del tema principal.

El enfoque de género significa abordar una situación desde las diferentes realidades de los hombres y mujeres. Implica analizar las diferentes perspectivas, capacidades, vulnerabilidades, roles, acceso a recursos y barreras que enfrentan las mujeres y los hombres en sus vidas. Asimismo, a partir del reconocimiento de que las mujeres son sistemáticamente desfavorecidas, implica la aplicación de estrategias que intenten corregir o eliminar la discriminación estructural en base al género.

El enfoque de género será sensible a las diferentes necesidades de los hombres y mujeres en la elaboración e implementación de políticas públicas y servicios y desde la perspectiva de cualquier organización sea pública, privada o de la sociedad civil. La ampliación de oportunidades es uno de los principales objetivos de las intervenciones con enfoque de género.

A través de este enfoque se hace referencia a la eliminación de las barreras que excluyen a las mujeres de participar en ciertos espacios, a acceder a recursos y a desarrollar capacidades que son socialmente reservadas a los hombres. También, implica que se fomenten mecanismos que tengan como fin explícito la reducción o eliminación de las desigualdades en el trato jurídico, los derechos y la distribución de recursos, oportunidades, capacidades y responsabilidades (MIMP, 2012: 17).

Aplicación práctica del concepto (subtema), a partir de la experiencia propia o con casos

Generación y transferencia de tecnología con enfoque de género, importancia de identificar las necesidades y posibilidades de las mujeres.

- Caso de la transferencia de tecnología que sólo considera las necesidades de los hombres, no se toma en cuenta las actividades y necesidades de las mujeres.
- Importancia del desarrollo tecnológico en cuyes, orientado a las necesidades de las mujeres y sus resultados

Consideraciones especiales para aplicar la teoría (cada subtema) en distintos escenarios: variables que pueden afectar la aplicación.

SUBTEMA 3: EL MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL Y NACIONAL SOBRE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Existen tres hitos importantes que relevan la importancia de avanzar hacia la igualdad de género, fundados en convenciones internacionales y suscritos por el Perú, con el compromiso de garantizar las reformas progresivas y necesarias para lograr la igualdad de derechos entre hombres y mujeres. En primer lugar, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), se desarrolló en 1979 y en el año 1981 el Perú se adhirió a ella. Entre sus acuerdos, se planteó avanzar de la igualdad formal ante la ley, hacia la igualdad sustantiva (igualdad de hecho) entre hombres y mujeres, que supone medidas estructurales, legales y de política pública, para garantizar la equidad en la realidad.

Un segundo hito fue la Plataforma de Acción de Beijing, adoptada durante la IV Conferencia de la Mujer (1995), en la que se considera por primera vez la necesidad de la transversalización (mainstreaming) de la perspectiva de género (GRADE, 2020: 17), como estrategia indispensable para promover la igualdad entre los sexos. Esto implica asegurar que, en la formulación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo, así como en su ejecución, monitoreo y evaluación, estén consideradas las diferencias y desigualdades entre los géneros y, a partir de ellas, se busquen oportunidades para disminuirlas y fomentar la igualdad entre mujeres y hombres (OIT, 2002 citado en Grade 2020: 17).

El tercer hito importante se dio en el año 2015, en el que 193 países del mundo se comprometieron a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son el eje de la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” de las Naciones Unidas. Estos objetivos universales, transformadores, ambiciosos y orientados a la acción, surgen como resultado de la integración entre el proceso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el proceso de Río sobre sostenibilidad ambiental.

Entre ellos, el ODS 10 busca la reducción de la pobreza y la desigualdad de ingresos, enfatizando que la sostenibilidad depende de la inclusión y la igualdad de oportunidades de las personas de tener una vida digna. Por otro lado, el ODS 5 está orientado a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Este apunta tanto al empoderamiento de la mujer, como a la eliminación de la discriminación y violencia basada en género. Asimismo, está orientado a generar igualdad de oportunidades, tanto en materia de salud y planificación familiar, así como en las relaciones laborales, mediante el acceso a recursos, a mecanismos de participación y al reconocimiento de su trabajo no remunerado.

En los últimos años, el país ha avanzado con normativas específicas como la Ley N°28983 “Ley de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” (2007), que presenta lineamientos para la elaboración de normas, programas y/o políticas públicas orientadas a eliminar la discriminación de género en los todos los niveles y sectores de gobierno. Asimismo, en el 2012 se publicó el Plan Nacional de Género al año 2017 (PLANIG), que aboga por la igualdad de derechos y oportunidades, pero enfatizando el tratamiento diferenciado de los géneros para corregir las inequidades (MIMP, 2012: 17). Más aún, en el 2014, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables definió el género como:

[...] una herramienta analítica y metodológica que posee además una dimensión política, en tanto busca la construcción de relaciones de género equitativas y justas, y reconoce la existencia de otras discriminaciones y desigualdades derivadas del origen étnico, social, orientación sexual e identidad de género, edad, entre otros... (MIMP, 2014: 8).

En este sentido, aborda el problema de la inequidad de oportunidades en términos legales, incentivando la participación de mujeres en determinados espacios (ámbito público, partidos políticos, sindicatos, puestos de poder político, educación o participación económica) (MIMP, 2017: 46). También incluye la interseccionalidad e interculturalidad como elementos complementarios a las políticas de género, ya que no se identifica a “la mujer” como categoría

homogénea y promueve el respeto a la diversidad de identidades y al tratamiento diferenciado por condiciones de cultura, clase, lengua, etnia, edad, recursos, entre otros (MIMP, 2017: 54).

Aplicación práctica del concepto (subtema), a partir de la experiencia propia o con casos.

Los avances realizados por la normativa internacional y la sensibilización en torno a la necesaria equidad de género están permitiendo que hoy que en el mundo las mujeres ocupen puestos decisivos en la política. En el año 2022 en Europa hay 3 presidentas (Grecia, Eslovaquia, Estonia) y como primeras ministras (Finlandia, Islandia, Noruega y Dinamarca). En Asia tenemos cinco países encabezados por mujeres: Singapur, Nepal, Taiwán, Barbados y Trinidad y Tobago. En América Latina hemos tenido presidentas mujeres en Chile, Brasil y Argentina.

Esto demuestra las inmensas posibilidades y capacidades de las mujeres, cuando a estas se les abren las oportunidades. Sin embargo, también es necesario mencionar el importante papel que está realizando la mujer en la ciencia y en el desarrollo empresarial.

Esta realidad impulsa a las mujeres de todo el mundo a luchar contra la marginación, la exclusión y el abuso.

SUBTEMA 4: LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LOS PROYECTOS

La transversalización del enfoque de género es una estrategia que implica que instituciones, proyectos y políticas públicas tomen en cuenta las relaciones de género desde las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones a la etapa de implementación, monitoreo y evaluación. Al transversalizar, se hace visible la problemática de la igualdad de género en la cultura dominante de la sociedad u organización (transformación a largo plazo). La meta última de la transversalización es el logro de la equidad de género, para avanzar hacia un desarrollo humano sostenible.

La transversalización del enfoque de género en las organizaciones:

La transversalización de género en las organizaciones busca que las instituciones ofrezcan iguales oportunidades de participación, contribución y desarrollo a hombres y mujeres

¿Cómo se transversaliza el enfoque de género en las organizaciones?

Los siguientes procesos facilitan una transversalización de género en las instituciones:

- Selección equitativa de recursos humanos
- Asignación paritaria: No reservar a los hombres los puestos.
- Brindarles oportunidades de capacitación y formación a las mujeres en las organizaciones
- Procesos internos de la organización: facilidades a las madres (cunas, guarderías, trabajo virtual) que faciliten que los hijos de una madre que trabaja estén bien cuidados.
- Gestión interinstitucional: facilitar que las mujeres asuman roles de liderazgo en nuestras agendas de innovación, en los espacios de negociación.

La transversalización del enfoque de género en los proyectos:

La transversalización de género en los proyectos permite asegurarnos que atiendan de igual forma a hombres y mujeres. Para la transversalización del enfoque de género se deben considerar todas las etapas del ciclo del proyecto.

Así, se deben realizar los siguientes pasos:

- Diagnóstico: Además de hacer un análisis de una muestra de hombres y mujeres, hay que identificar las necesidades de las mujeres, y darle la voz de las mujeres.
- Marco lógico: Ubicar claramente a la mujer en el árbol de problemas. Puede que una causa del árbol de problemas sea la falta de capacitación de las mujeres. Las metas de las actividades deben estar discriminadas por género (n. de hombres y mujeres), de manera de que podamos tener igual número de hombres y mujeres.
- Objetivos indispensables:
 - Empoderamiento: a través de la obtención de ingresos, de la inserción a los mercados y el desarrollo de capacidades de negociación y gestión.
 - Acceso a cargos importantes del proyecto: Incorporar a mujeres especializadas, participar como líderes de las organizaciones-
 - Sensibilizar y capacitar al equipo técnico en equidad de género.
- Presupuesto.
- Comunicación: los proyectos deben manejar un lenguaje inclusivo y hacer visibles a las mujeres y sus logros.
- Evaluaciones: Hacer evaluaciones concurrentes y de medio término sobre la transversalización del enfoque de género en los proyectos.

Transversalización de enfoque en las cadenas de valor

La transversalización de género en las cadenas de valor permite asegurarnos que, en las actividades de fortalecimiento de capacidades en las diversas cadenas de valor, estamos incluyendo tanto a hombres como mujeres.

Los principales medios para transversalizar el enfoque de género en las cadenas de valor son:

- Fortalecimiento de capacidades en roles tradicionalmente ocupados por mujeres, de manera de elevar su productividad y rentabilidad.
- Fortalecimiento de capacidades en roles no tradicionales, que pudieran abrir nuevas oportunidades de ingreso o empleo a las mujeres.
- Capacitación en gestión, negociación, manejo financiero-contable y de toma de decisiones
- Articulación comercial, fortalecer las capacidades de articulación comercial de las mujeres-
- Generar capacidades para el desarrollo organizacional, liderazgo, manejo de recursos humanos y de habilidades blandas

Aplicación práctica del concepto (subtema), a partir de la experiencia propia o con casos

La cadena de valor de lácteos en la sierra del Perú cuenta con una importante participación de la mujer en el eslabón productivo, en el cuidado del ganado y en la producción de la leche. Es por ello por lo que debemos integrar a las mujeres en las actividades de capacitación y asistencia técnica que se dan a ese nivel, lo que mejorará la eficiencia de ese eslabón de la cadena y la productividad y rentabilidad de las mujeres.

Sin embargo, para poder incluir a la mujer, se deben tomar en cuenta también sus necesidades, como las de tener un horario adecuado, ya que ellas deben velar por las tareas del hogar y el cuidado de los niños, y otras necesidades que parten de las características de las mujeres productoras de leche. Pero en esta misma cadena las mujeres pueden jugar un rol importante en la transformación (producción de quesos y yogures) o en la comercialización, por lo que debemos identificar sus necesidades y potencialidades para poder incluirlas en el desarrollo de la cadena de valor.

BIBLIOGRAFIA

1. INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Perú: brechas de género 2018. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Lima: INEI.
2. INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú: brechas de género 2019. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Lima: INEI.
3. INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). Perú: brechas de género 2018. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres. Lima: INEI.
4. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). *Perú: Encuesta Demográfica y de salud Familiar 2017 - Nacional y Regional*. Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1525/index.html
5. MIMP, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerable (2017). Conceptos fundamentales sobre enfoque de género para abordar políticas públicas. Programa de Cooperación hispano-peruana. Lima: MIMP. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/199417/Conceptos_fundamentales_sobre_el_enfoque_de_g%C3%A9nero_para_abordar_pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas.pdf
6. MIMP, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2014). Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. Lima: MIMP. Disponible en: https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Folleto-Conceptos-Fundamentos-en%20TEG_MIMP-DGTEG-DASI.pdf
7. MIMP, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012). Plan Nacional de Género 2012-2017 (PLANIG). Lima: MIMP.

GUIA TEMÁTICA N°09

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DESDE MODELOS ASOCIATIVOS DE LAS CADENAS DE VALOR

OBJETIVO

Otorgar los elementos conceptuales y metodológicos de la gestión de la innovación que permitan a los participantes la debida comprensión y aplicación de manera organizada la innovación en el marco de los modelos asociativos de las cadenas de valor en las cuales participen.

DEFINICIONES CLAVES

Con la finalidad de facilitar el entendimiento de la presente guía, se brindan las siguientes definiciones claves:

Cadena de valor: Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición final. Esto incluye actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuidas en áreas geográficas más amplias (OIT, 2016).

Asociatividad: Mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (MINCETUR, 2008). Dentro del contexto del curso, esta cooperación se establece entre productores para el alcance de una meta en común que puede estar enmarcada dentro de los motivos siguientes: reducción de costos de producción, aumento de capacidades, establecimiento de nuevos canales de comercialización o aumento en los actuales, capacidad de negociación, mayor competitividad, compartir recursos y potencialidades, entre otros.

Innovación: Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso) (MANUAL DE OSLO, 2018).

Gestión de la innovación: La gestión de la innovación puede incluir el establecimiento de una visión de innovación, una estrategia de innovación, una política de innovación y objetivos de innovación, y estructuras organizativas y procesos de innovación para lograr esos objetivos a través de la planificación, el apoyo, las operaciones, el desempeño, la evaluación y la mejora. (ISO 56000,2020).

Gráficamente (Figura 1) se puede observar esta interrelación en un esquema de sistema como lo propone la norma guía ISO 56002.



Figura 1. Marco de gestión de la innovación.

Fuente: ISO 56002, 2019.

Innovación colaborativa: Es innovar bajo el paradigma de: “*el uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente*” (FORBES, 2011).

Cultura de innovación: Son valores, creencias y comportamientos compartidos de una organización o comunidad asociados a la innovación. Adaptado con base en (ISO 56000,2020).

Estrategia de innovación: Una estrategia de innovación generalmente define la justificación para participar en actividades de innovación e iniciativas de innovación y cómo se espera que esas actividades obtengan valor para la organización y las partes interesadas (ISO 56000,2020).

Proceso de innovación: Es una estructura y marco para guiar a la organización en el camino de obtener valor a través de operaciones como: identificar oportunidades, crear conceptos, validar conceptos, desarrollar soluciones y desplegar estas soluciones con el fin de aprovechar las oportunidades asociadas al propósito de la/las organizaciones. Revisar la Figura 1, en la sección OPERACIONES (8).

Protección de la innovación: La protección de los resultados de la innovación es necesario para poder comercial y además asegurar la ventaja competitiva de la/las organizaciones que han desarrollado dicha innovación. Esta protección corresponde a los derechos de la propiedad intelectual (generalmente sobre obras, software, etc.) y a derechos de la propiedad industrial (a través de patentes, modelos de utilidad, marca, diseño u otros).

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

I. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DESDE MODELOS ASOCIATIVOS DE LAS CADENAS DE VALOR

1.1. El enfoque tradicional de la innovación en los modelos asociativos

La innovación es considerada importante por las empresas para aumentar la productividad y competitividad ya que les permite, según la encuesta nacional de innovación 2015 en Perú (Produce, 2016), aprovechar ideas generadas al interior de estas, detectar una demanda insatisfecha en el mercado y protegerse de la competencia. Sin embargo, no todas las empresas realizan actividades de innovación relevantes y un número menor realmente poseen un esquema de gestión de la innovación. Las que incursionan en la búsqueda de alternativas de diversificación en sus productos, servicios, procesos e inclusive sus modelos de negocio están permeados, aún perteneciendo a modelos asociativos en una cadena de valor determinada, por el paradigma de una innovación cerrada soportada en las capacidades técnicas, de conocimiento, de infraestructura y económicas del protagonista de dicha iniciativa (Figura 2).

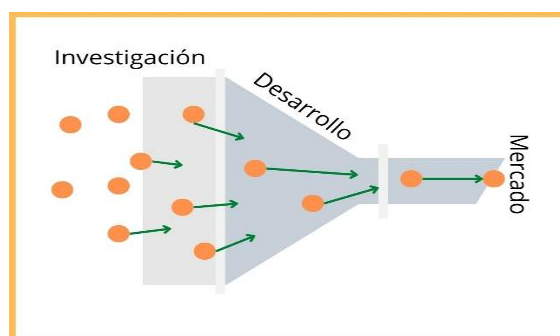


Figura 2. Innovación cerrada.

Fuente: Propio del autor.

Este enfoque parte de la premisa de que cada uno de los actores de una cadena de valor en forma independiente tiene la capacidad de investigar, desarrollar un producto o servicio y llevarlo al mercado. Los resultados obtenidos de esta manera serían de bajo impacto para el cliente final debido a que no se aprovechan las potencialidades de todos los actores de la asociación.

Algunas debilidades de este esquema son los siguientes:

- Requiere grandes inversiones asumidas por un solo actor de la cadena.
- Cuenta sólo con el talento interno que se posea.
- La investigación y desarrollo es limitada.
- Es posible que la innovación no agregue valor directamente a los otros actores de la cadena.
- Para la protección de la propiedad intelectual o industrial se requeriría muchos recursos.
- Resultados demorados.

Los modelos asociativos actuales deben superar este paradigma y una estrategia adecuada para hacerlo es con el desarrollo de gestión de innovación, en donde participen activamente los actores de la cadena de valor, asociados a un esquema de innovación colaborativa, la innovación colaborativa permitirá que dicha gestión tenga un esquema diferente al accionar según se refleja en la Figura 3:

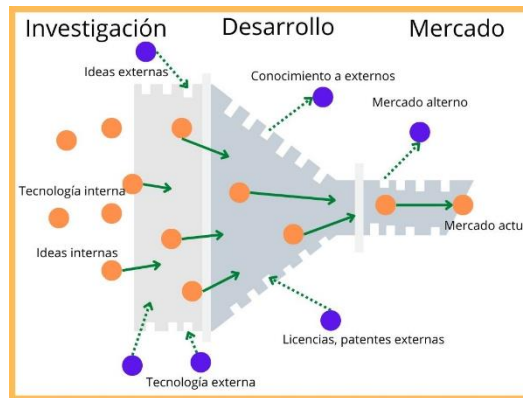


Figura 3. Innovación colaborativa.
Fuente: Propio del autor.

El implementar un proceso de este tipo les permitirá los siguientes beneficios según se expresa en el documento “10 good things for SMEs” (ISO, 2014):

- Mejorar la calidad de los bienes y servicios finales de la cadena.
- Disminuir costos, aumentando los beneficios.
- Darle un valor alto percibido de la cadena de valor a los clientes finales.
- Abre mercados de exportación.
- Fortalece el negocio existente y abre a nuevos clientes.
- Ayuda a competir como modelo asociativo ante las grandes empresas.
- Más confianza del cliente final.
- Optimiza procesos y aumenta eficiencias en los actores.
- Fortalece la estrategia de marketing.
- Ayuda a cumplir con las regulaciones.

1.2. Paso a paso hacia un modelo de gestión de innovación asociativo en una cadena de valor

A continuación, se expresan las fases de desarrollo de una gestión de innovación con la utilización de una estrategia de innovación colaborativa en la solución de los desafíos surgidos cuando el proceso se da dentro de empresas asociativas. (Figura 4):



Figura 4. Implementación de una gestión de la Innovación.
Fuente: Propio del autor.

- 1) **Diálogo con tomadores de decisión:** Reunión con la alta dirección de las instituciones/empresas/actores de la cadena de valor para recibir insumos estratégicos. Se identifican las expectativas o incertidumbres.
- 2) **Estructura organizativa:** Definición de una estructura organizativa con representatividad de cada actor de la cadena con el fin de facilitar la toma de decisiones y todo el proceso de implementación de la estructura de gestión de innovación.
- 3) **Condiciones actuales individuales y de cadena de valor:** Hacer una revisión, en conjunto con los representantes de cada actor, de las condiciones actuales de la dinámica de innovación individual y asociativo. Esto permitirá la definición en detalle de las acciones a implementar.
- 4) **Marco estratégico cómo cadena de valor:** Análisis del «plan» o «ruta de innovación» en caso de que existan. Ajuste entre planeación estratégica del modelo asociativo establecido y el plan de innovación. Se definen: política de innovación, estrategia de innovación y objetivos de innovación.
- 5) **Proceso de innovación:** Se plantea la distribución de acciones que sugiere la norma ISO 56002, la estructura “no lineal” permite una mentalidad abierta requerida para los objetivos de innovación.

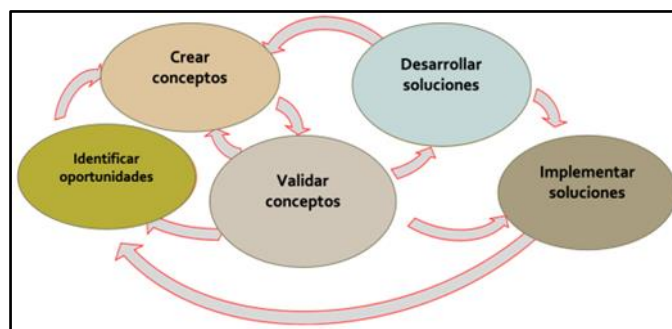


Figura 5. Proceso de innovación.
Fuente: Fuente: ISO 56002, 2019.

- 6) **Esquema de articulación interna y externa:** Identificación de requerimientos que deben ser atendidos entre actores internos de la cadena de valor o con participación de actores externos que puede ser aliados del proceso de innovación en la cadena de

valor y por último se plantea una agenda y plan operativo de conexión para dinamizar el proceso de innovación.

Este proceso de innovación colaborativa se bosqueja en forma general en la siguiente figura (Figura 6):

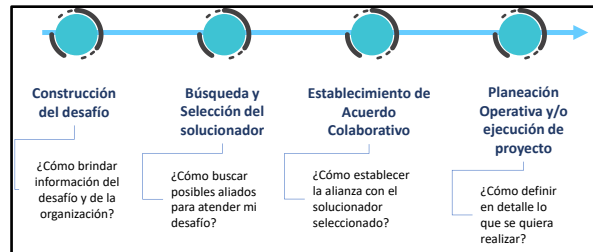


Figura 6. Consolidación de una innovación colaborativa.

Fuente: Propio del autor.

Para referenciar el éxito de este tipo de intervenciones en diferentes modelos asociativos, se puede mencionar:

- a) El desarrollado por el Ministerio de Ciencias en el Programa Ideas para el Cambio con el cuál se han realizado intervenciones desde el año 2012 en varias regiones de Colombia, a través de cuatro versiones han logrado: 48 soluciones científico-tecnológicas implementadas y funcionales, a lo largo y ancho del territorio colombiano. Más de 12.280 personas impactadas pertenecientes a comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas organizadas en modelos asociativos que se apropiaron de los conceptos y metodologías de innovación con la intervención de actores de la academia, el estado y las empresas (Minciencias, s.f.).
 - b) Dos versiones del módulo Innovación Colaborativa realizadas por Promperu en el marco del Programa TDEX (Transformación Digital para la Pyme Exportadora) en los años 2021 y 2022, donde han participado 20 empresas líderes. Lográndose identificar actores internos y externos a sus cadenas de valor para realizar 10 acuerdos colaborativos para realizar innovaciones de producto y proceso (Promperu, s.f.).
- 7) **Estrategia de comunicación:** Se requiere ser eficiente y eficaz en los mensajes y los canales de comunicación tanto al interior de la cadena cómo con el entorno cercano y del mundo. Esto será insumo de la fase de comercialización de los productos y servicios innovadores de la cadena de valor.

CONSIDERACIONES CLAVES

- Los actores de un modelo asociativo en una cadena de valor han venido fortaleciendo sus procesos de innovación en forma individual en mayor o menor grado según sus capacidades, es importante sumar la adopción de conceptos y herramientas que la faciliten para una mayor gestión de la innovación.
- A partir de las experiencias individuales se debe escalar la innovación para que ésta sea una variable estratégica de la cadena de valor y que permee las directrices formales que puedan existir.

- Tener una gestión de la innovación formal en la cadena de valor permitirá manejar cotidiana y organizadamente la innovación hacia un reconocimiento externo y ser visualizados en un futuro como cadena de valor altamente innovadora.
- Es claro que existen brechas a superar que están asociadas a:
 - El cruce de información para determinar cuál debe ser el foco de innovación que la cadena de valor debe tener a la luz de su planeación estratégica.
 - Realizar un dialogo entre los actores para definir el camino de innovación no siempre es fácil, se requiere un cambio actitudinal para llegar a consensos.
 - Aunque se tiene información que permite intuir el camino de innovación, no se cuenta con herramientas para hacer óptimo el proceso.
 - Claridad en cuanto a los indicadores que permitan establecer el éxito de la gestión de la innovación desde los modelos asociativos de las cadenas de valor.
- Cuando se trabaja la gestión de la innovación en cooperativas o asociaciones de productores surgen elementos para tener en cuenta:
 - Establecer una estructura de gobierno para la innovación donde todos los actores se vean representados. Esto en forma tangible se puede realizar con la implementación de un comité de innovación.
 - Además de innovar en productos y servicios, estos modelos asociativos deben innovar en sus procesos internos para ir acordes con la nueva estrategia a implementar buscando adoptar una cultura innovadora.
 - Lograr un cambio de valores y actitudes hacia la innovación requerirá que actividades de apropiación y aumento de capacidades por parte de los asociados tanto de habilidades blandas (comunicación, empatía, reconocimiento de otros individuos, aceptar el error como parte del proceso, abiertos al cambio, transparencia, entre otros), cómo de habilidades técnicas asociadas a la innovación (metodologías de ideación, selección y priorización de ideas, prototipar, metodologías ágiles-design thinking, lean startup, etc-, formulación de proyectos, entre otros).

II. ENLACES DE INTERÉS:

MINCETUR (2008). Asociatividad. PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX. JUAN CARLOS VEGAS RODRÍGUEZ – Consorcio Asecal Mercurio Consultores. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf

Conceptos y definiciones de la innovación empresarial según el Manual de Oslo 2018. Juan Vicente García Manjón. <https://jvmanjon.com/2021/11/20/conceptos-y-definiciones-de-la-innovacion-empresarial-segun-el-manual-de-oslo-2018/>

ISO 56000 (2020). ISO 56000:2020(en) Innovation management — Fundamentals and vocabulary. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>

ISO 56002 (2019). ISO 56002:2019(es) Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:es>

FORBES (2011). Everything You Need to Know About Open Innovation. Henry Chesbrough. <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/?sh=c93371475f4e>

MINCIENCIAS (s.f.). Apropiación social de ciencia, tecnología e innovación al servicio de las comunidades para su desarrollo humano y sostenible. <https://ideasparaelcambio.minciencias.gov.co/>

PROMPERU (s.f.). Módulo Innovación Colaborativa Edición 2022. Programa de Transformación Digital para la Pyme Exportadora. <https://sites.google.com/view/ic2022-i/inicio>.

Videos:

Foro de Innovación en EXPO AGOVISION SAN21. Asociatividad empresarial con foco en las cadenas de valor - Sala Suelo y Medioambiente. <https://www.youtube.com/watch?v=lenodhV3wZo&t=1187s>

III. BIBLIOGRAFÍA

OIT (2016). Nadja Nutz & Merten Sievers. GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos / Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2016. P.8. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf

(MANUAL DE OSLO, 2018). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Oslo Manual 2018. GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING. 4a Edición. 2018. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en

PRODUCE (2016). ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. Análisis de los Resultados de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera 2015, 2016. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/793-estudio-de-la-situacion-actual-de-la-innovacion-en-la-industria-manufacturera>

ISO (2014). 10 good things for SMEs. Managers of small businesses in 10 countries from around the world say how ISO standards contribute to their success. 2014. <https://www.iso.org/publication/PUB100283.html>