

SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

**CUADERNO DE TRABAJO N° 51**

**LA INFLUENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LAS  
OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS:  
EL CASO DE 4 ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN MOQUEGUA**

Diciembre, 2019

**COMPILADORES Y EDITORES:**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega

**AUTORES/AS**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega  
David Rivera Ángeles  
Gonzalo Gutiérrez Cuadros  
Sergio Chávez Lazo  
Jennifer Koppelin  
Renzo Fernández

SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE  
**CIENCIAS SOCIALES**



**PUCP**



## **CUADERNO DE TRABAJO N° 51**

### **LA INFLUENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LAS OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS: EL CASO DE 4 ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN MOQUEGUA**

#### **Compiladores y editores:**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega

#### **Autores**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega  
David Rivera Ángeles  
Gonzalo Gutiérrez Cuadros  
Sergio Chávez Lazo  
Jennifer Koppelin  
Renzo Fernández

#### **Estudiantes del curso Práctica de Campo 2018-2, Sociología PUCP**

Adrián Suárez León  
Carla Paredes Lazarte  
Molly Mellado Pacheco  
Gustavo Pinillos Bazo  
Walkiria Santa Cruz Gamonal  
Alonso Santisteban Páez

**Diciembre, 2019**

**Compiladores y editores:**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega

**Autores/as**

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega  
David Rivera Ángeles  
Gonzalo Gutiérrez Cuadros  
Sergio Chávez Lazo  
Jennifer Koppelin  
Renzo Fernández

Editado por la Pontificia Universidad Católica del Perú  
Departamento Académico de Ciencias Sociales, 2019  
Av. Universitaria 1801, Lima 32 – Perú  
Teléfono: (51-1) 626-2000 anexo 4300  
dptoccss@pucp.edu.pe

Percy Bobadilla Díaz  
Martha Patricia Puente de la Vega

**LA INFLUENCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LAS  
OPORTUNIDADES PRODUCTIVAS: EL CASO DE 4  
ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN MOQUEGUA**

Lima, Departamento Académico de Ciencias Sociales, 2019

Diseño y diagramación: **K&J Soluciones Gráficas** de Elit León Atauqui  
Calle Santa Francisca Romana 395, Lima  
Teléfono: 657-1260  
Correo electrónico: elit.leon@gmail.com

Primera edición digital, Diciembre 2019

ISBN: 978-612-48184-2-4

Publicación disponible en: <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/>

**Descripción breve/ Abstract:**

El siguiente documento de trabajo es el resultado de la elaboración de un diagnóstico sobre la influencia de la asociatividad como mecanismo para el aprovechamiento de oportunidades productivas en el crecimiento económico de cuatro unidades agropecuarias en la región de Moquegua. Se ubican a estas asociaciones en el contexto socioeconómico del territorio, se recoge las apreciaciones y expectativas de diversos actores públicos y privados sobre la importancia de la asociatividad como motor del desarrollo productivo; así como se evalúa las capacidades y limitaciones de cada organización para entender las razones por las cuáles la asociatividad se convierte en un capital fundamental para responder a un entorno que no necesariamente facilita el crecimiento y fortalecimiento de estas pequeñas unidades productivas. Este trabajo se realizó en el marco del curso Práctica de Campo de la especialidad de Sociología del semestre 2018-2.

**Palabras clave:**

Asociatividad, capitales, unidades productivas agropecuarias, productores rurales, desarrollo productivo, desarrollo económico regional, capital social.



## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Estado del Arte ¿Qué se Entiende por Asociatividad en el Marco de la Pequeña Agricultura Rural?</b> .....	<b>9</b>
El Concepto de Asociatividad .....	9
Beneficios de la Asociatividad.....	9
Desventajas de la Asociatividad .....	10
Factores Importantes Para el Éxito de la Asociatividad.....	11
Factores que Dificultan la Asociatividad .....	11
Enfoque de Género en la Asociatividad Rural .....	12
Asociatividad de Pequeños Productores a Nivel Andino .....	12
<b>Contextualización</b> .....	<b>13</b>
Perfil Sociodemográfico y Empleabilidad.....	15
Situación Agropecuaria de Moquegua .....	22
<b>Metodología y Diseño de la Investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>Estado de la Asociatividad de los Pequeños Productores: Percepción de los Actores Claves</b> .....	<b>35</b>
Introducción .....	35
Gestión del Agua.....	36
<b>Actores Públicos</b> .....	<b>38</b>
Asociatividad.....	38
Productividad.....	41
Comercialización.....	42
Rol de las instituciones públicas.....	44
<b>Actores Privados</b> .....	<b>47</b>
Asociatividad.....	47
Productividad.....	49
Comercialización.....	51
Rol de las instituciones privadas.....	52
<b>Actores Académicos</b> .....	<b>53</b>
Asociatividad.....	53
Productividad.....	54

Comercialización .....	56
Rol de las instituciones académicas.....	57
<b>Reflexiones Acerca de los Productores y la Asociatividad.....</b>	<b>61</b>
<b>PIONEROS DE SAN CRISTÓBAL .....</b>	<b>61</b>
Historia.....	61
Características generales de la asociación. ....	62
<i>Condiciones productivas</i> .....	64
Evaluación de la asociación. ....	68
Necesidades detectadas de la asociación.....	76
Conclusiones. ....	81
<b>APAEXMO.....</b>	<b>83</b>
Datos generales de la asociación. ....	83
Condiciones Productivas de la asociación.....	86
Necesidades Detectadas. ....	94
Conclusiones. ....	95
<b>AVIMO .....</b>	<b>97</b>
Descripción sociodemográfica de miembros de la asociación. ....	97
Condiciones productivas de las asociaciones. ....	99
Importancia de la asociación en las oportunidades productivas.....	103
Necesidades detectadas.....	106
Conclusiones. ....	108
<b>ASPROCUY .....</b>	<b>110</b>
Descripción socio-demográfica.....	111
Condiciones productivas y oportunidades productivas.....	111
Importancia de la asociación en las oportunidades productivas.....	113
Necesidades destacadas.....	116
Conclusiones. ....	117
<b>Conclusiones .....</b>	<b>120</b>
<b>Recomendaciones Preliminares .....</b>	<b>122</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>123</b>
<b>Apéndice A.....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice B.....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice C.....</b>	<b>131</b>

## Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer las posibilidades de desarrollo socio-económico de los pequeños productores de la región Moquegua, así como el concepto de la asociatividad y como ésta es utilizada como una estrategia de vida entre los productores. En este sentido, la asociatividad se entenderá bajo dos premisas: como una alternativa para mejorar las condiciones productivas de los pequeños productores, y como la capacidad de los mismos para organizarse e incrementar su productividad.

La producción en pequeña escala (agricultura familiar) a nivel nacional está compuesta por el 57% de productores que tiene más de 45 años, el 41% complementa sus ingresos con otras actividades, y solo el 4% tiene asistencia técnica. Para el caso de la unidad agropecuaria, el 41% de éstas cuentan con infraestructura de riego (Minagri, 2015).

De manera complementaria, se ha encontrado que existe un desconocimiento de las reglas del mercado nacional e internacional, limitaciones para exportar, poco conocimiento de las cadenas de producción, entre otros. Dado tal escenario, interesa conocer la capacidad de los pequeños productores para insertarse en estos mercados; así como las limitaciones que encuentran y las oportunidades del entorno para mejorar productivamente. El trabajo ahondará en analizar la asociatividad como una potencial estrategia de vida entre los productores, para mejorar su capacidad productiva, insertarse y consolidarse en el mercado local, regional, nacional e internacional.

El documento se estructura en cinco partes. Primero, se analiza el contexto general de la región de Moquegua, específicamente la provincia de Mariscal Nieto, en lo que respecta a productividad agraria, asociaciones de productores y oportunidades productivas del entorno. Así como también el contexto en el que se enmarca la investigación. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada para el desarrollo del estudio. Asimismo, se describen las herramientas utilizadas, las decisiones metodológicas para el trabajo de campo y recopilación de la información y, por último, las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación.

En tercer lugar, se brinda un diagnóstico sobre el estado o nivel de la asociatividad en la región de Moquegua. Para ello, se presenta un análisis de las percepciones de los actores clave entrevistados de la región. Los mismos pertenecen a tres grupos: i) consultores privados de la región, ii) funcionarios públicos relacionados a productividad agrícola y iii) académicos de las universidades de la región. En tal

sentido, se aborda en esta sección tres elementos claves: i) el rol de las instituciones públicas en la mejora de oportunidades productivas, ii) la comercialización, iii) la asociatividad y la productividad de los pequeños productores.

Seguidamente en cuarto lugar, se enfoca en el análisis de cuatro unidades productivas de Moquegua con el propósito de brindar reflexiones principales respecto a los productores y la asociatividad. Las unidades productivas son las siguientes asociaciones de productores: PIONERO DE SAN CRISTÓBAL, APAEXMO, AVIMO y ASPROCUY. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y reflexiones arribadas con el término del trabajo. Para concluir con las recomendaciones preliminares obtenidas como resultado del mismo.

## **Estado del Arte ¿Qué se Entiende por Asociatividad en el Marco de la Pequeña Agricultura Rural?**

### **El Concepto de Asociatividad**

La asociatividad puede definirse de múltiples maneras. Varios autores se enfocan en el rol de las personas. Bajo esta conceptualización, la asociatividad se refiere a la organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito para conseguir un objetivo común (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010; FAO, 2017; Ferrando, 2015). Otros autores enfatizan la importancia de las empresas. De esta forma, la asociatividad puede definirse como una estrategia de colaboración entre empresas de similares características –que mantienen su independencia jurídica y gerencial– con la finalidad de sumar recursos y cubrir debilidades para lograr un objetivo estratégico común (Domínguez & Ulloa, 2016; Ministerio de la Producción del Perú; Vegas, 2008). Algunos autores resaltan especialmente el rol de las pymes y de los productores. Por ejemplo, Del Valle (2013) define la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre productores o empresas pequeñas y medianas en donde cada uno de los participantes decide participar en un esfuerzo conjunto por un objetivo colectivo (p.18). En otras palabras, el concepto de asociatividad se refiere a la cooperación de grupos por un objetivo compartido.

### **Beneficios de la Asociatividad**

Diversos estudios realizados sobre la asociatividad en un contexto latinoamericano se enfocan en las ventajas que ésta proporciona. Tanto Vegas (2008), consultor del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, como el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) Nicaragua (2010), afirman que la asociatividad incrementa la producción y productividad, mejora el acceso a nuevos mercados, brinda mayor poder de negociación, mejora el acceso a tecnologías de productos y a financiamiento, reduce los riesgos y costos, mejora la calidad y la gestión del conocimiento técnico (diapositiva 28; p.3-4). De igual manera, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia ha identificado la asociatividad como un factor clave para mejorar la calidad de vida en el ámbito rural (SAC, 2013, p.11). Hay múltiples estudios dedicados al análisis de los beneficios de la asociatividad rural en Colombia que pueden servir como una base para ilustrar el contexto peruano dada las similitudes entre el contexto peruano y colombiano. El estudio de Melo, Melo y Fonseca (2017) muestra cómo debido a la asociatividad, los miembros de la asociación de pequeños caficultores de Ocamonte (APCO) en el departamento de Santander en Colombia han podido lidiar con la crisis del café de los años 80 y 90,

estar asociados por más de 20 años, así como obtener certificaciones de comercio justo por la Fair Trade Labeling Organization (FLO) y de productos orgánicos. A su vez, estas certificaciones han impulsado el agro turismo y visitas académicas de diferentes universidades locales, generando beneficios socioeconómicos y ambientales para la comunidad en general (Melo et al., 2017, p.541-542).

Según Rafael Mejía López (2013), el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), la asociatividad mejora el acceso a nuevos mercados, la formalización del trabajo, el desarrollo de capacidades empresariales, la productividad de los alimentos y la calidad de vida de la población rural (p. 5). Asimismo, Del Valle (2013) –el director de SAC– afirma que la asociatividad ayuda con la estandarización de la producción, negociación directa, tecnificación, mayor acceso a programas gubernamentales, mejora la calidad de vida, disminuye los costos de producción y proporciona mejores precios (p.18).

El Estado peruano también ha realizado estudios que recalcan los beneficios de la asociatividad para los pequeños productores. Según el Ministerio de la Producción del Perú, la asociatividad brinda las ventajas y oportunidades para las MIPYMES, por ejemplo: el ingreso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y servicios, economías de escala y la generación de fortalezas frente a grandes competidores (p.20). La mayoría de los estudios en un contexto peruano analizan los beneficios de la asociatividad agraria. El estudio de Azula (2015), el cual estudia a los pequeños agricultores algodoneros del Valle de Pisco, concluye que la asociatividad reduce la incertidumbre de los pequeños productores y genera beneficios con respecto a la escala de producción, compra de insumos, negociación de precios, acceso a financiamiento y acceso a compradores (p.166-167).

Por otro lado, algunos autores evalúan la veracidad del argumento que la asociatividad inherentemente proporciona ventajas a sus miembros. Por ejemplo, el estudio de Toledo (2016) muestra que la política asociativa per se no garantiza ninguno de los beneficios que ofrece ya que la asociación de Talpuy no pudo conseguir mejores ingresos, mejor capacidad ni oportunidades de negociación con mercados nacionales o internacionales a sus miembros (p.7).

### **Desventajas de la Asociatividad**

Otros estudios aportan una mirada crítica a la asociatividad rural al exponer y evaluar las posibles desventajas para los pequeños productores. En el ámbito peruano, Salas (2017) muestra que, para los pequeños productores, la asociatividad se relaciona negativamente con las ventas en el mercado nacional, ya que no cuentan con los mismos recursos que tienen los medianos y grandes productores (p.49). El

CEI de Nicaragua (2010) es más preciso en su análisis e identifica que muchos de los pequeños productores no reciben un buen precio en el mercado local debido al límite de productos que las asociaciones pueden ofrecer (p.4).

### **Factores Importantes Para el Éxito de la Asociatividad.**

Estudios realizados –tanto en el Perú como en otros países de América latina– han identificado ciertos factores que son importantes para el éxito de la asociatividad. El Ministerio de la Producción del Perú, Domínguez y Ulloa (2016) y el CEI de Nicaragua (2010) han determinado que la confianza es un elemento clave para el éxito de la asociatividad. Suárez y Suárez (2017) analizan la importancia del conocimiento para el éxito de las asociaciones. Según el estudio, mientras el individuo participante tenga más conocimiento, tendrá una mayor disposición a la asociatividad (Suárez & Suárez, 2017, p. 94). Fairlie (2008) analiza la importancia del comercio justo para la asociatividad rural. El estudio de Fairlie (2008) muestra que el comercio justo favorece a las asociaciones de productores de banano orgánico en Piura.

Asimismo, el Ministerio de la Producción del Perú menciona las siguientes buenas prácticas para la asociatividad: la elección de los asociados, cumplir los compromisos y la gestión de la modalidad asociativa (p.24). Domínguez y Ulloa (2016) también identifican la cercanía geográfica y la cultura de colaboración como factores importantes que facilitan la asociatividad (p.113). Según el CEI (2010), otros factores importantes para el éxito de la asociatividad son la transparencia, un objetivo común, una planificación adecuada, buen liderazgo, ejecución de proyectos que ayuden a conseguir financiamiento económico y la resolución de desacuerdos (p.5).

### **Factores que Dificultan la Asociatividad**

Por el contrario, otros estudios hacen hincapié en los factores que dificultan la asociatividad. Vegas (2008) y Ferrando (2015) identifican como causas importantes del fracaso de la asociatividad la desconfianza y la falta de educación que impide el conocimiento necesario de técnicas, gerencia y del mercado internacional. Vegas (2008) también se enfoca en la falta de objetivos comunes definidos, la falta de procedimientos de control y de transparencia como factores que dificultan la asociatividad (dispositiva 30). Según Ferrando (2015), la esperanza de ayuda del Estado y el rechazo de la asociatividad son otros factores que dificultan la asociatividad de los pequeños productores agrícolas (p. 185). Asimismo, Fairlie (2008) argumenta que el tamaño pequeño de la tierra, las deficiencias respecto a las condiciones del cultivo y factores institucionales también dificultan la asociatividad de los pequeños agricultores.

## **Enfoque de Género en la Asociatividad Rural**

Es importante resaltar el enfoque de género en la asociatividad rural. Con respecto al contexto peruano, el estudio de Salas (2017) utiliza el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (CENAGRO) para analizar el rol de las asociaciones en las decisiones comerciales de los productores agrarios en Piura (p.45). Salas (2017) implementa un enfoque de género para analizar las desventajas particulares que enfrentan las mujeres en el agro peruano. El estudio muestra que ser hombre en Piura incrementa la probabilidad de participar en una asociación (Salas, 2017, p.50).

## **Asociatividad de Pequeños Productores a Nivel Andino**

La gran mayoría de estudios sobre la asociatividad en Latinoamérica se enfocan en el análisis de un caso único. Los estudios que cuentan con un diseño metodológico de carácter comparativo utilizan casos múltiples que se desarrollan en un mismo contexto geográfico (misma ciudad o país). Dada la interacción limitada entre asociaciones sudamericanas, el estudio comparativo de la FAO (2017) se distingue del resto ya que analiza y fomenta la asociatividad a nivel andino. La FAO (2017) analiza asociaciones andinas de quinua en cinco países (Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú) y se enfoca en la consolidación de la red andina de productores de quinua para lograr mejores resultados y condiciones. La red andina tiene la capacidad de potenciar el capital social de los pequeños productores de quinua, así como brindar a ellos beneficios con respecto a la gestión de nuevos mercados, mantenimiento de precios y protecciones comerciales (FAO, 2017, p. 76).

## Contextualización

La región Moquegua cuenta con una superficie territorial de 16 174,65 km cuadrados, la cual representa el 1,22% del territorio nacional. La región se ubica en el sur del Perú y fue fundada por medio de la Ley 8230 en el año 1936. Está constituida por tres provincias: Mariscal Nieto, General Sánchez Cerro y –desde el año 1970– la provincia de Ilo (ver Figura 1). Actualmente es uno de los departamentos con menor población a nivel nacional, teniendo una cantidad menor a los 200 mil habitantes (INEI, Censo Nacional 2017).

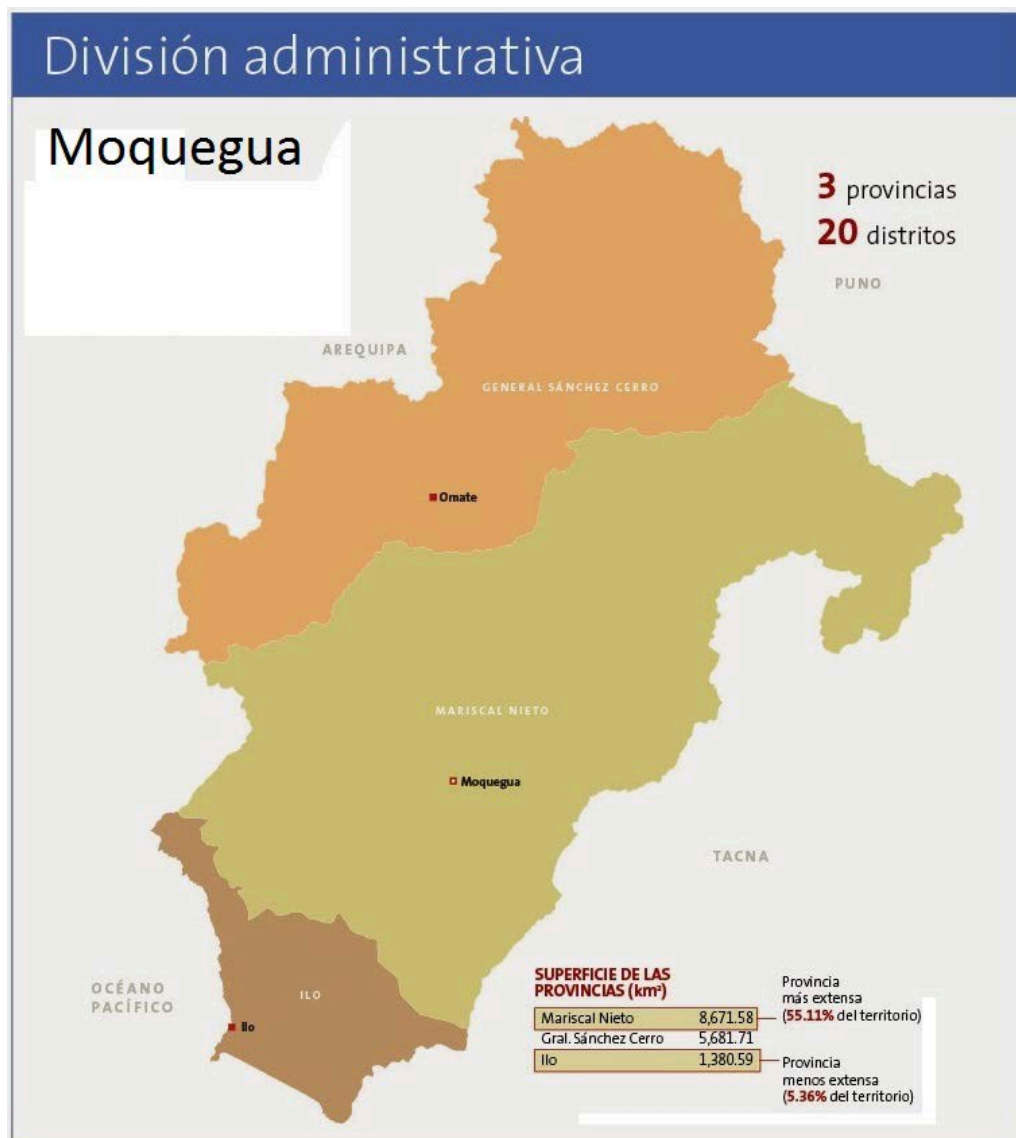


Figura 1. Mapa de Moquegua. Esta figura muestra la división administrativa de Moquegua.

El clima actual de Moquegua es variado debido a los efectos generados por la Corriente Peruana y la Cordillera de los Andes. En la costa, el clima es templado y húmedo de forma continua durante el año y con una mínima precipitación anual. La temperatura máxima es usualmente alcanzada en febrero, donde llega hasta 30° C, y la mínima suele ubicarse en agosto, donde se registra 14° C. Por otro lado, en la sierra el clima es templado en sus valles interandinos, pero en las partes altas el clima es helado y puede llegar a los -20° C durante la noche (Gobierno Regional de Moquegua, 2009, p.7). Al ubicarse en el Círculo de Fuego del Pacífico, Moquegua también es propensa a movimientos sísmicos de alta intensidad como los terremotos ocurridos en 1604 y 2001 (Instituto Geofísico del Perú, 2002, p.60). Este clima impulsa diferentes tipos de agricultura y ganadería en la región, las cuales se encuentran entre las actividades con más población ocupada.

Asimismo, y pese a ser una de las regiones con menor población, Moquegua se ubica en el puesto tres – por detrás de Lima y Arequipa – en el último Índice de Competitividad Regional del Perú (INCORE - 2018)<sup>1</sup>; habiendo sido desplazada por Arequipa del segundo lugar luego de cuatro años consecutivos en él. Su rendimiento ha disminuido en comparación al año pasado y como se observará más adelante, esto se debe principalmente a las brechas salariales de género existentes en la región y al desempleo juvenil (INCORE, 2018).

---

1 El Plan Nacional de Competitividad del Perú define la competitividad como la interrelación de los diversos elementos que determinan el incremento de la productividad de las empresas y el contexto que las rodea y que les permite utilizar de manera eficiente los factores productivos tales como los recursos humanos, el capital físico, los recursos financieros y la tecnología. Así, el índice evalúa las condiciones para la productividad de grandes y pequeñas empresas de todas las regiones del país.

El INCORE se calcula considerando un total de 45 indicadores agrupados en seis pilares principales: entorno económico, laboral, educación, salud, infraestructura e instituciones. La metodología utilizada da un valor entre 0 y 10 a las regiones de acuerdo a su desempeño en dicha área, siendo 0 el valor correspondiente al peor resultado y 10 equivalente al mejor resultado. De esta manera, se le asigna un número a la región con mayor y peor desempeño en el indicador y se interpola el valor correspondiente para las demás regiones (INCORE 2018). El resultado regional para un pilar será el promedio de los valores para cada uno de los indicadores que agrupa y, de igual manera, la competitividad regional general será el promedio de todos los valores obtenidos para los seis pilares principales.

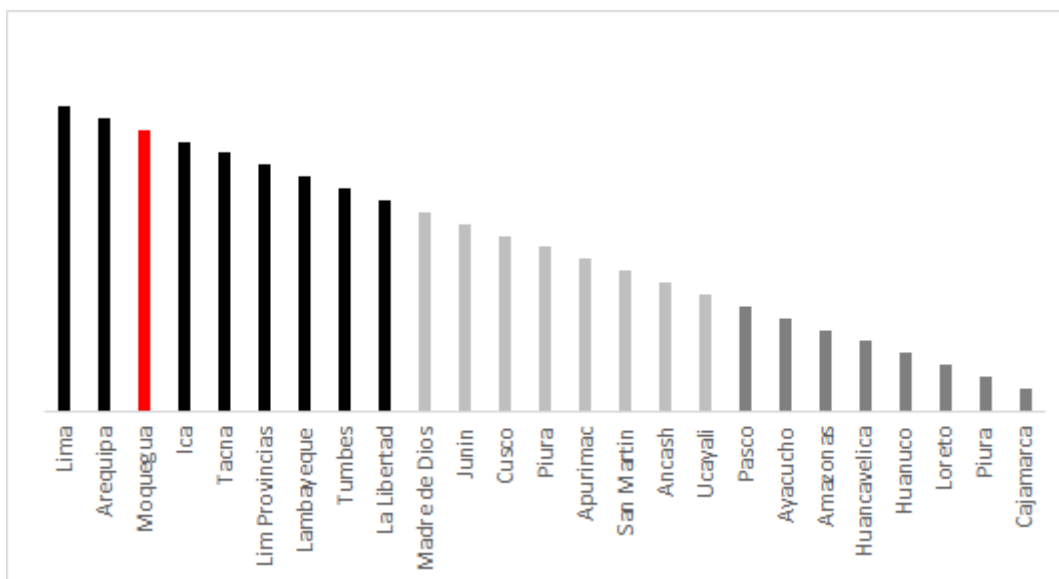


Figura 2. Ranking de Competitividad Regional 2018. Esta figura muestra la competitividad regional en orden descendente de las regiones del Perú.

Fuente: Índice de Competitividad Regional 2018

Recuperado de: Índice de Competitividad Regional 2018

El presente acápite tiene por meta profundizar en las características de la región (perfil sociodemográfico, salud, económico, de empleo y de competitividad) y su relación con el sector de nuestro interés: el agropecuario. De esta manera tendremos un acercamiento al estado actual de la región.

### Perfil Sociodemográfico y Empleabilidad

Para proporcionar una visión integral del estado actual de la región, específicamente de los distritos donde las asociaciones se encuentran ubicadas, nos centraremos en describir los aspectos de: sexo, grupos de edades, educación, salud y la relación que guardan entre ellos.

Actualmente la información revela que para el año 2017, el 86,9% de la población de Moquegua habita en el área urbana y el 13,1% en el área rural; del porcentaje urbano la distribución a nivel de cada provincia es la siguiente: en Ilo (99,5%) y Mariscal Nieto (88,2%) (Ver Figura 3). A diferencia de la provincia de General Sánchez Cerro donde la población es netamente rural (84,4%) (Ver Figura 3). En la última década (2007 - 2017), el mayor incremento de la población urbana mientras que la rural de todas las provincias presentó un claro decrecimiento (ver Figura 3). Cabe resaltar que la provincia General Sánchez Cerro presentó la mayor disminución, 50% en el 2017 (INEI 2017, p. 25), como se puede ver en la Figura 3.

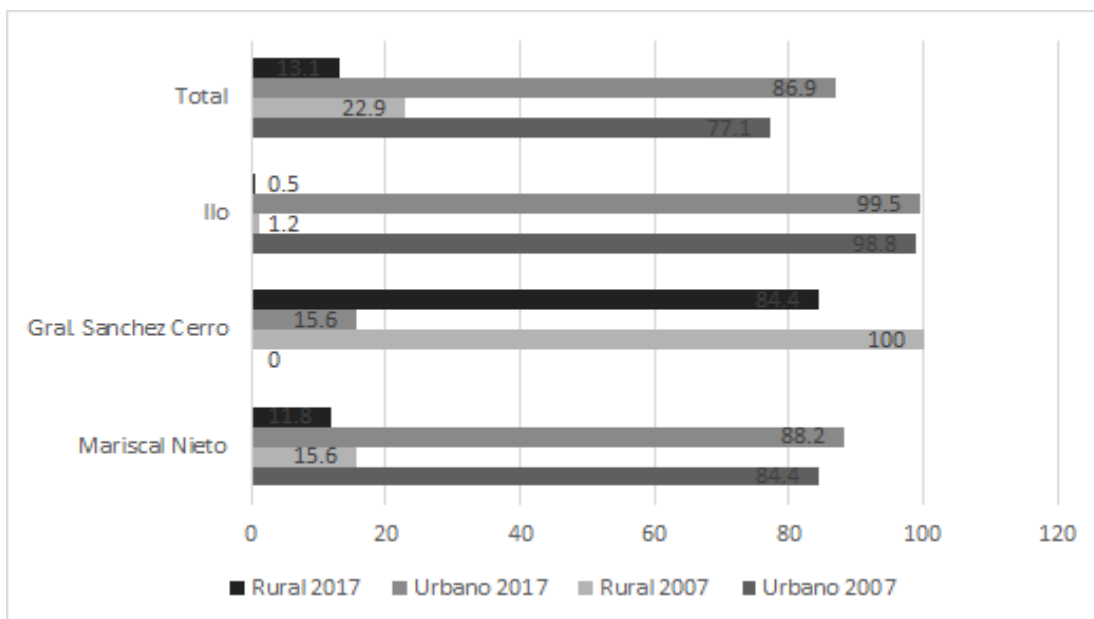


Figura 3. Distribución porcentual de Moquegua. Esta figura muestra la distribución porcentual de la población de las provincias de Moquegua en áreas urbano/rurales 2007-2017.

Fuente: INEI 2017-Censo Nacional. Adaptación propia.

Elaboración propia

En la región no hay diferencia significativa entre la cantidad de población masculina y la femenina (con una diferencia que no es más de dos números porcentuales), siendo la población masculina la que es más numerosa, ocurriendo lo contrario solo en la provincia de San Cristóbal (INEI, 2017). Un punto resaltante que podemos mencionar en este caso es la edad de la población, en la región el 79,49% de la población tiene entre 15 y 54 años, y específicamente en San Cristóbal, observamos que aproximadamente el 74% de la población se encuentra entre los 25 y 74 años de edad. Como se ve en la Figura 4, la población de San Cristóbal vivirá un descenso en su población potencialmente productiva y un aumento en su población dependiente y vulnerable debido al descenso poblacional de los grupos de edad más jóvenes y un aumento en los grupos de edad más avanzada (ver Figura 4). Si bien es cierto que la región tendrá un problema ligado a las edades productivas, debido al envejecimiento de la población tendrá el reto de dar servicios a un grupo poblacional cada vez más viejo.

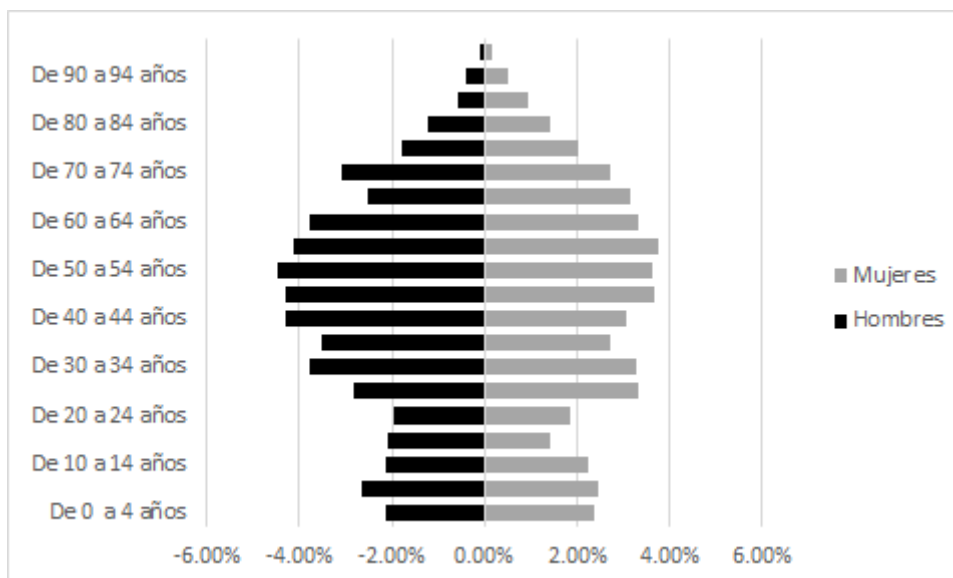


Figura 4. Población de San Cristóbal distribuida según edades. Esta figura muestra una pirámide poblacional del distrito de San Cristóbal 2017.

Fuente: INEI 2017

Elaboración propia

Respecto a la población en edad de trabajar y población económicamente activa (PEA), encontramos que en San Cristóbal el panorama, situando en un 52% de la población en edad de trabajar es masculina y el 48% restante es femenina (ver Figura 4). Situación que es inversa en la región, a nivel regional hay más varones que forman parte de la PEA (INEI, 2017).

El 62.6% de la población económicamente activa de la región se encuentra adecuadamente ocupada, en base a lo señalado Moquegua, ocupa el puesto trece dentro del ranking de competitividad. Aunque el nivel de ingreso por trabajo es el segundo más alto del país (1,690.00 soles) (INCORE, 2018), la región se ubica en el último lugar en relación a la brecha de género (donde las mujeres ganan menos por el mismo tipo de trabajo que los varones) (ver Tabla 1). Pese a que el ingreso es alto, es importante recalcar que el porcentaje de PEA ocupada en el empleo informal es de 68.8%, además de que el 18.5% de los jóvenes en edad de trabajar están desempleados, ocupando así el penúltimo lugar en el ranking (INCORE, 2018). La región cuenta con un alto ingreso individual, pero la población se centra en el empleo informal que no cuenta con una estabilidad reconocida. Asimismo, la brecha salarial de género y el desempleo juvenil son impedimentos significantes para que Moquegua mejore su competitividad. Como se puede ver en la Tabla 1, se han dado graves retrasos respecto a los últimos años.

**Tabla 1. Competitividad de Moquegua en Ámbito Laboral**

Indicador	Puesto nacional 2018	Puesto nacional 2017	Puesto nacional 2016	Puesto nacional 2015
Nivel de ingresos por trabajo	2	1	1	2
Brecha de género en el salario	25	24	24	23
Empleo adecuado	6	6	5	6
Educación de la fuerza laboral	3	2	3	3
Creación de empleo formal	23	12	18	17
Empleo informal	4	3	3	3
Desempleo juvenil urbano	24	20	9	23

Fuente: Índice de Competitividad Regional 2018

Elaboración propia.

Con respecto al sector educativo, actualmente la región de Moquegua tiene un buen rendimiento (Tabla 1). El 41.2% de la PEA posee educación superior (INEI, 2017). Moquegua cuenta con dos universidades, una universidad pública, la Universidad Nacional de Moquegua (UNAM), y una universidad privada; la Universidad José Carlos Mariátegui.

A nivel general, el INEI (2017) señala que el 91,12% de la población de Moquegua sabe leer y escribir. Según sexo, la población masculina tiene una ligera diferencia en alfabetización con relación a la población femenina que sabe leer y escribir (92,3% de varones versus 89,98% de mujeres). En contraste, San Cristóbal presenta un 21,32% de personas analfabetas y solo 78,68% de personas que saben leer y escribir (INEI 2017). Al analizar dicha información se puede notar que hay una diferencia significativa entre ambas poblaciones: mientras que el 90,68% de varones saben leer y escribir, solo el 65,68% de mujeres saben. Esta brecha se vería reflejada en la desigualdad a nivel de salarios en la región, más resaltante en el distrito de San Cristóbal donde la población es predominantemente adulta.

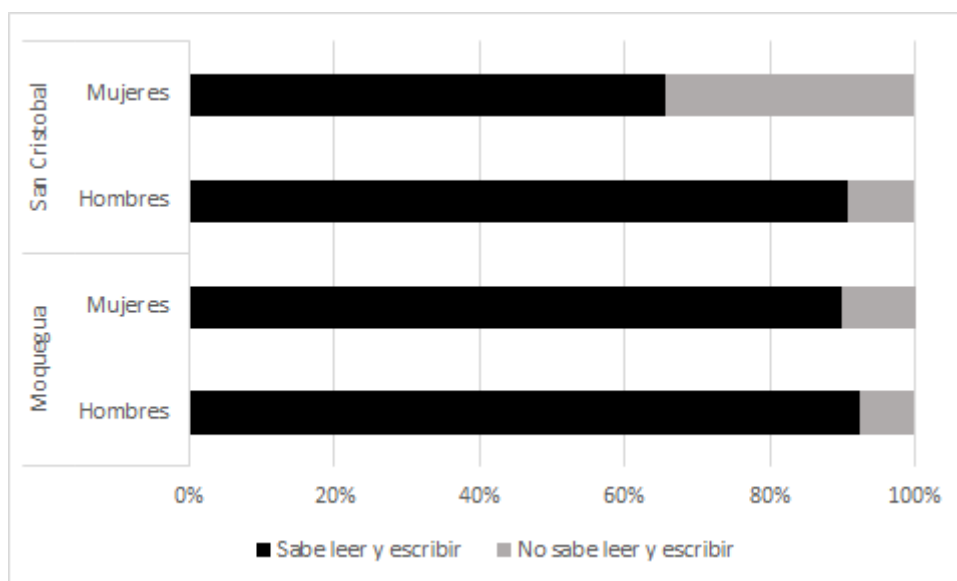


Figura 5. Tasa de alfabetización en Moquegua y San Cristóbal. Esta figura ilustra el porcentaje de hombres y mujeres de los distritos de Moquegua y San Cristóbal que saben leer y escribir.

Fuente: INEI 2017

Elaboración propia

En relación al nivel educativo alcanzado en el distrito de Moquegua no se observan diferencias significativas entre varones y mujeres, siendo el nivel secundario el de mayor diferencia con 33,04% hombres y 29,02% mujeres con dicho logro educativo (ver Figura 6a). Por otro lado, en San Cristóbal sí se evidencian diferencias significativas entre varones y mujeres encontrando que un 29,89% de la población femenina no ha alcanzado algún nivel educativo, mientras que solo el 6,48% de la población masculina no cuenta con alguno (ver Figura 6b). Además, si bien el nivel educativo promedio es menor al del distrito de Moquegua, notamos que las mujeres son las menos educadas al señalarse que más del 50% tiene como máximo educación primaria (ver Figura 6b).

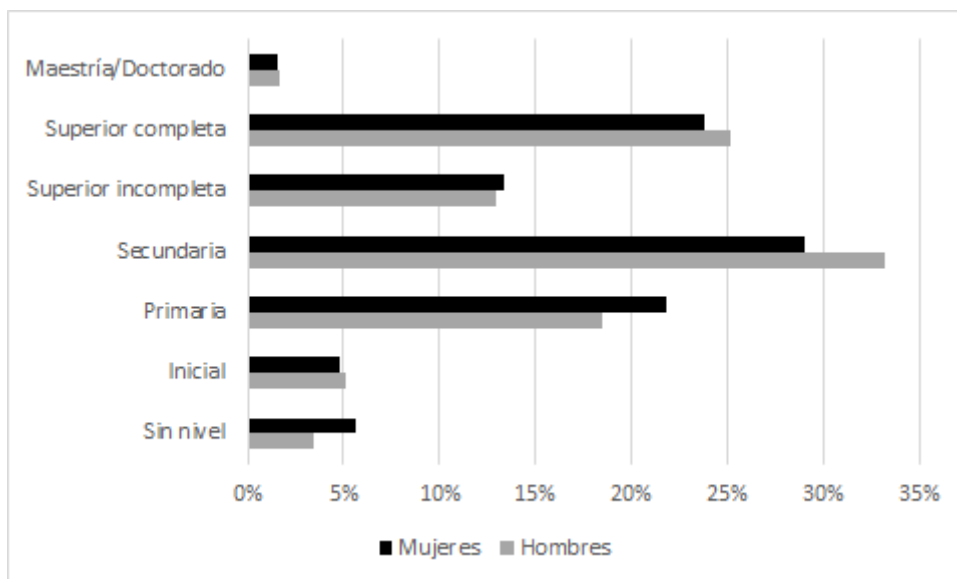


Figura 6a. Distribución porcentual de hombres y mujeres por nivel educativo alcanzado en Moquegua.

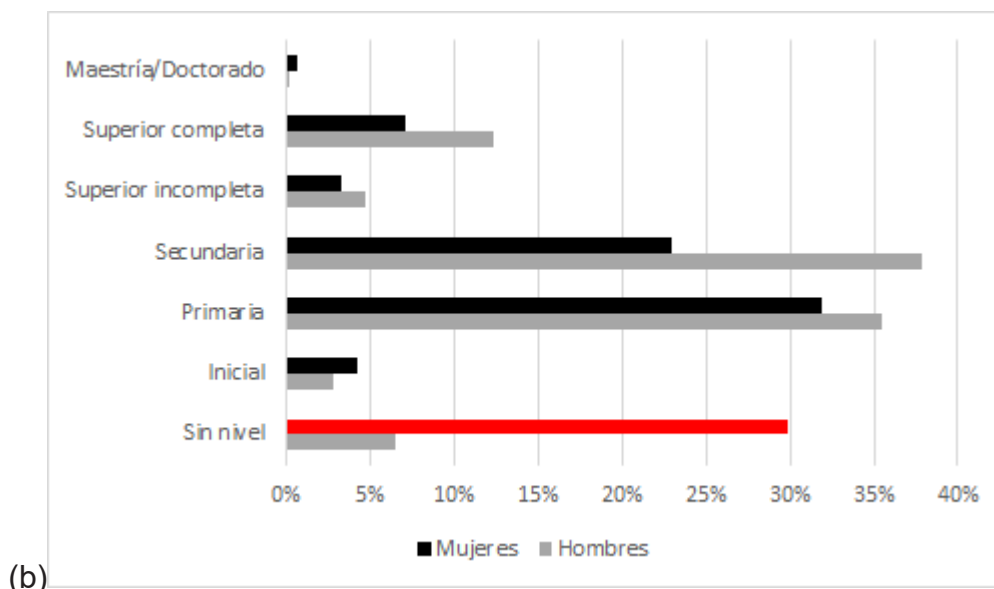


Figura 6b. Distribución porcentual de hombres y mujeres por nivel educativo alcanzado en el distrito de San Cristóbal.

Fuente: INEI 2017

Elaboración propia

La siguiente variable más importante para conocer a toda población, es la salud. Iniciando por la protección, se registra una diferencia considerable entre la cantidad de personas que tienen algún tipo de seguro en Moquegua en referencia a San Cristóbal. Por un lado, observamos que en Moquegua el 80,02% de la población al menos tiene un tipo de seguro de salud (ver Figura 7). Por otro lado, observamos que en San Cristóbal dicho grupo es menor llegando a 66,53% de la población total;

un poco más de la mitad de la población (ver Figura 7). Asimismo, en Moquegua hay una predominancia compartida del SIS y de seguro ESSALUD, mientras que en San Cristóbal la gran mayoría (54,15%) de la población solo posee SIS (ver Figura 7). Esto concuerda con la información respecto a ocupación de la población, puesto que el ESSALUD es exclusivo de trabajadores formales.

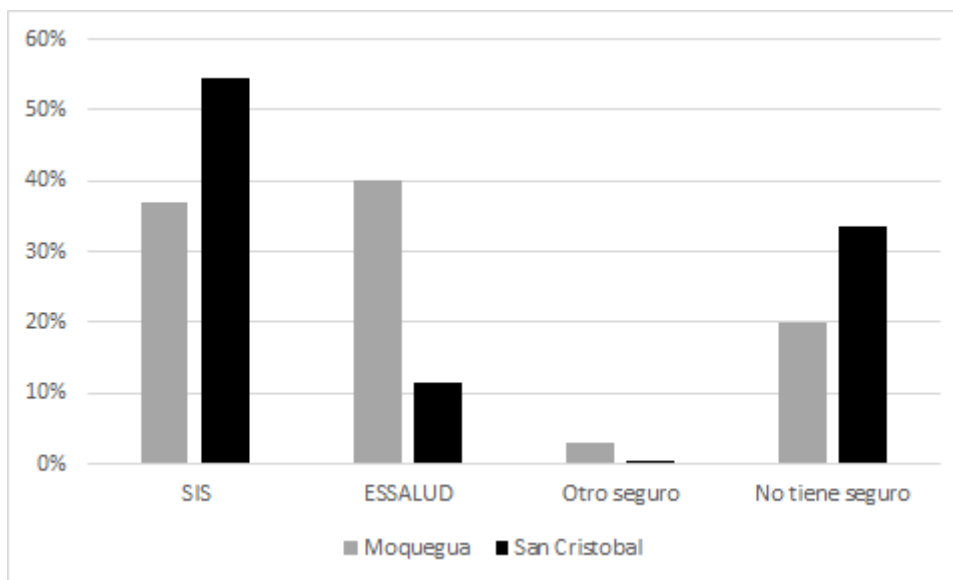


Figura 7. Cobertura de seguro médico en Moquegua y San Cristóbal. Esta figura ilustra la distribución porcentual de la población de Moquegua y San Cristóbal con seguro médico.

Fuente: INEI 2017

Elaboración propia

De esta manera, de acuerdo a la información observada, se puede constatar la mayor presencia actual y futura de población vulnerable en el distrito de San Cristóbal a nivel de grupos de edades (recordemos que la población está en proceso de envejecimiento), de acceso a un seguro médico y a educación superior. Dentro de tales carencias, las mujeres de San Cristóbal se posicionan como las más afectadas en cuanto al acceso a educación básica, lo cual se refleja en la diferencia significativa entre hombres y mujeres que saben leer y escribir en el distrito.

En el área de salud Moquegua ocupa el tercer lugar solo siendo superada por Lima y Arequipa. Sin embargo, resalta que ocupe el puesto 22 en morbilidad con el 75.1% de población con algún problema de salud crónico o no crónico (ver Tabla 2). Además, se ubica por debajo del promedio en relación a la cobertura de personal médico con aproximadamente 14.8 médicos por cada 10 mil habitantes (7 médicos por debajo del promedio nacional) (INCORE, 2018). Por último, como se puede inferir observando el caso de San Cristóbal, solo el 76.3% de la población en Moquegua cuenta con un seguro de salud, posicionándola en el puesto número

15 dentro del ranking (ver Tabla 2). De esta manera, el buen posicionamiento del departamento se debe más a la volatilidad del resto de regiones y al tamaño poblacional de Moquegua, lo que permite el primer lugar en cobertura hospitalaria, que a una real posición favorable de Moquegua (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Competitividad de Moquegua en Salud**

Indicador	Puesto nacional 2018	Puesto nacional 2017	Puesto nacional 2016	Puesto nacional 2015
Esperanza de vida al nacer	5	5	5	5
Mortalidad neonatal	7	4	4	3
Desnutrición crónica	2	2	2	3
Morbilidad	22	-	-	-
Cobertura de personal médico	9	8	7	7
Cobertura hospitalaria	1	3	2	2
Acceso a seguro de salud	15	12	13	16

Fuente: Índice de Competitividad Regional 2018

Elaboración propia

### Situación Agropecuaria de Moquegua

A continuación, describiremos el panorama de la agricultura a nivel nacional para luego concentrarnos en Moquegua. Profundizando en el último censo centrado en el sector agropecuario, el IV Censo Nacional Agropecuario (2012) realizado por el INEI, se registra que el número de productores agropecuarios en el país llegó a 2 260 973 millones, incrementándose en 496 mil respecto al año 1994.

Anivel departamental, el mayor número de productores agropecuarios se concentran en Cajamarca, Puno y Cusco (IV Censo Nacional Agropecuario 2012). En tanto, los que tienen menor número de productores agropecuarios se encuentran en el Callao y los departamentos de Madre de Dios y Tumbes (IV Censo Nacional Agropecuario 2012). El mayor número de unidades agropecuarias están ubicadas en la Sierra con el 63,9%, le sigue la Selva con 20,3% y finalmente la Costa con 15,8% (IV Censo Nacional Agropecuario 2012). Específicamente en el caso de Moquegua, esta posee aproximadamente 14 mil unidades agropecuarias, lo cual vendría a representar un 0.006% del total del país y un 0.04% a nivel de todo el territorio costeño (ver Figura 8).

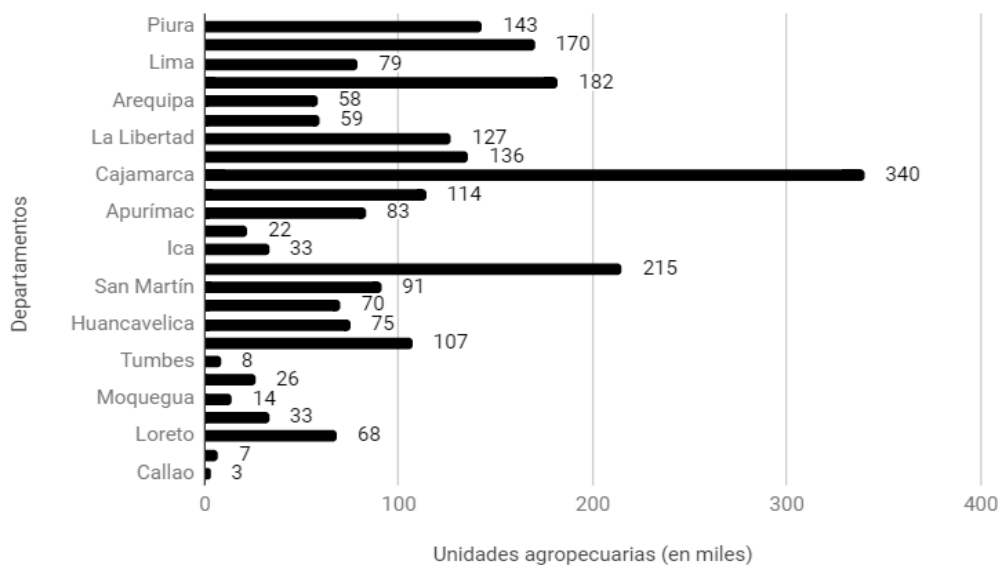


Figura 8. Situación agropecuaria Perú 2012. Esta figura muestra las unidades agropecuarias (en miles) según departamento.

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

De acuerdo al IV Censo Nacional Agropecuario 2012, en el año 2012, la superficie agrícola que conduce cada productor agropecuario en el Perú en promedio es de 3,3 Ha (ver Tabla 3). Según región natural, los productores agrícolas de la costa en promedio conducen 5,1 Ha, en la selva 4,8 Ha. y los de la sierra 2,4 Ha (ver Tabla 3). La diferencia entre la costa y la sierra se puede explicar debido a que en la costa se concentran las grandes empresas agroexportadoras, mientras que en la sierra se cuenta con pequeñas unidades agropecuarias.

**Tabla 3. Superficie agrícola de cada productor agropecuario en promedio**

Lugar	Hectáreas
Nivel Nacional	3,3
Selva	4,8
Costa	5,1
Sierra	2,4

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 4, el departamento de Moquegua tiene un total de superficie de 504 mil 589,51 Ha, las cuales se pueden distribuir para: el uso agrícola, pastos naturales, montes y bosques, y las destinadas a otros usos. La superficie de nuestro interés solo ocupa un 6.9% de la superficie total de la región, delineando ya límites para la producción y las oportunidades de los productores (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Total de superficie en hectáreas en Moquegua según usos de suelo**

Tipo de superficie	Total en hectáreas	Porcentaje
Total de superficie de suelo	504 589,51	100%
Superficie Agrícola	34 834,80	6.9%
Superficie de pastos naturales	427 716,36	84.76%
Superficie de montes y bosques	21 678,21	4.29%
Superficie para otros usos	20 360,14	4.03%

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

Tomando en cuenta que la superficie es limitada, la asociatividad toma una importancia clave. Al 2012, Moquegua tiene una gran cantidad de productores que pertenecen ya a una Comisión de Regantes (ver Figura 9), lo que contrasta con la poca participación en una asociación, comité o cooperativa (ver Figura 10).

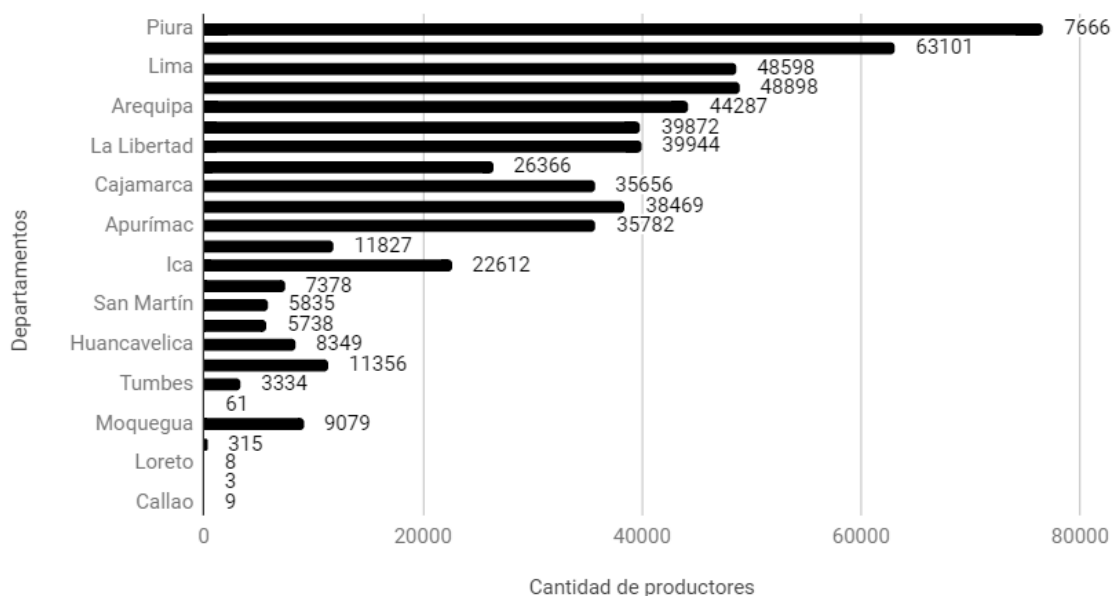


Figura 9. Participación en Comisión de Regantes. Esta figura muestra los productores que pertenecen a una Comisión de Regantes según departamento.

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

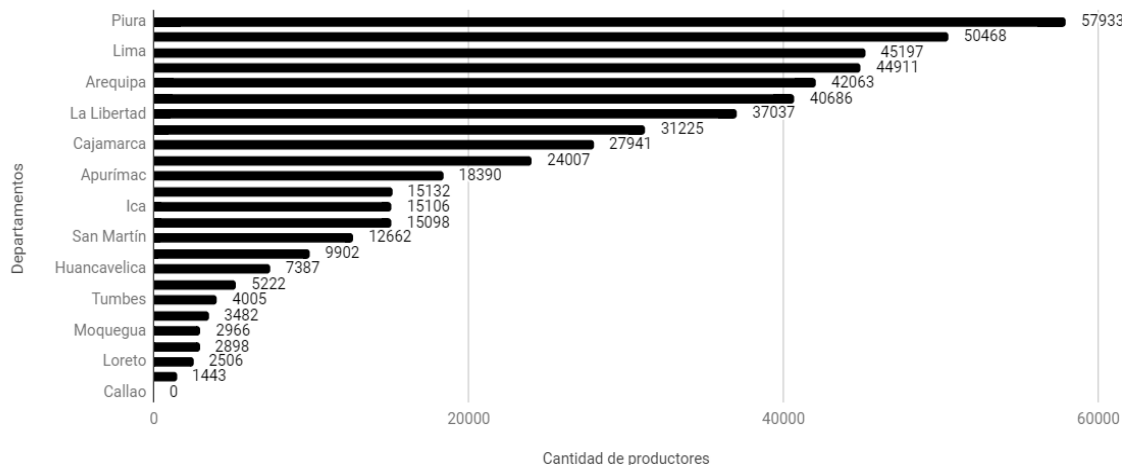


Figura 10. Participación en una asociación, comité o cooperativa. Productores que pertenecen a una asociación, comité o cooperativa.

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

Profundizando en IV Censo Nacional Agropecuario 2012, se señala que los productores que declaran recibir o no beneficios o servicios de la asociación, comisión o cooperativa a la que pertenece (ver Gráfico 1) son un poco menos de la mayoría en las regiones de la Costa y la Sierra, a diferencia de la Selva. Asimismo, este apoyo se centra en lo relacionado al abastecimiento de agua (de ahí la pertenencia a la comisión de regantes) o el acceso a crédito, clave para muchos productores a nivel nacional (ver Tabla 5).

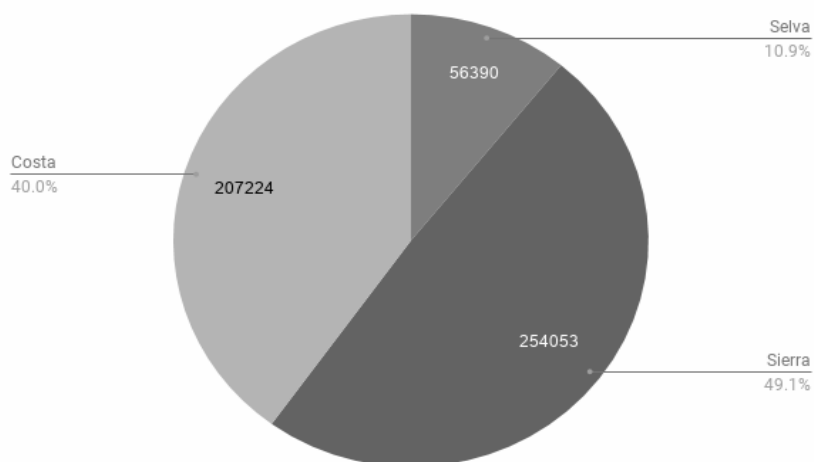


Gráfico 1. Productores que declaran percibir o no beneficios o servicios de la asociación, comité o cooperativa a que pertenece, según región natural

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

**Tabla 5. Productores que declaran percibir beneficios o servicios de la asociación, comité o cooperativa a la que pertenece, según tipo de beneficio**

<b>Beneficios</b>	<b>Totales</b>
Abastecimiento de agua	336,062
Obtener asistencia técnica y/o capacitación	56,463
Abastecimiento de insumos agrícolas y/o pecuarias	42,539
Acceso a mercados locales/nacionales para la venta de las cosechas y/o productos pecuarios	24,323
Acceso al mercado exterior para la venta de cosechas y/o productos pecuarios	11,568
Acceso a servicios financieros y/o créditos	114,731
Otro	9,626
Ningún beneficio o servicio	77,779

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

Respecto a Moquegua, según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, se tienen un total de 583 mil 542 productores que pertenecen a una comisión de regantes que representa el 26% del total de productores. Se tiene 9 mil 079 productores inscritos a una comisión de regantes que vendría a representar un 0.016% del total inscritos a nivel nacional, y que representa el 64% del total de productores de la región. Por otro lado, se tiene un total de 517 mil 667 productores que pertenecen a alguna asociación, comité o cooperativa, que representa el 23% del total de productores.

La cantidad de productores que declaran percibir o no beneficios o servicios de la asociación, comité o cooperativa a la que pertenece se tiene un total de 517 mil 667 productores, lo que representa un 23% del total (en la selva 56 mil 390- 11%, en la sierra 254 mil 053- 49%, y en la costa 207 mil 224- 40%) (Ver Gráfico 1). Como se puede ver en la Tabla 5, entre los principales beneficios, los productores expresaron lo siguiente: 336 mil 062 productores (abastecimiento de agua) 56 mil 463 productores (obtener asistencia técnica y/o capacitación) y 42 mil 539 productores (abastecimiento de insumos agrícolas y/o pecuarias).

Por último, hay un componente de preparación importante; respecto a los productores que recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría en los últimos 12 meses, se tiene un total de 230 mil 070 productores que sí la reciben, mientras que una gran mayoría (2 millones 030 mil 913 productores) no la reciben. Asimismo, de este grupo la mayoría de productores reciben asistencia en materia de cultivos dejando de lado el desarrollo de temáticas como la producción, comercialización y negocios que pueden impulsar su desarrollo (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Productores que recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría en los últimos 12 meses, por tipo de capacitación**

Tipo de asistencia técnica	Cantidad de productores
Cultivos	165 700
Ganadería	73 900
Manejo, conservación y procesamiento	25 900
Producción y comercialización	11 200
Negocios y comercialización	7 700

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

En Moquegua, respecto al número de unidades agropecuarias por tema de capacitación se tiene 3 mil 177 productores en total; 2 mil 160 en temas de Cultivos, 1 mil 393 en Ganadería, 168 en Manejo, conservación y procesamiento, 138 en Asociatividad para la producción y comercialización; y 110 en Negocios y comercialización. Registrándose una clara inclinación en el desarrollo de programas de cultivo más que de comercialización.

Por último, respecto al crédito en el departamento de Moquegua existen 1 mil 340 productores en total que accedieron a crédito financiero<sup>2</sup>. De estos, como se puede ver en el gráfico 2, 916 lo utilizaron para la adquisición de insumos.

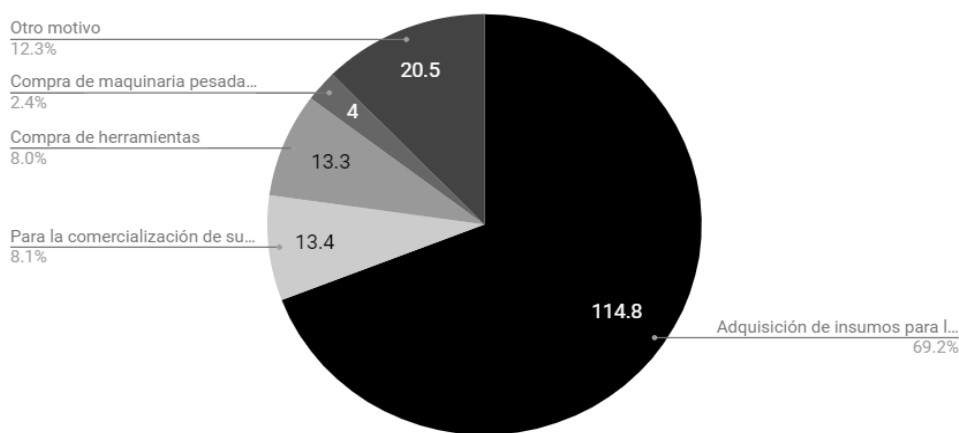


Gráfico 2. Destino del crédito financiero (cantidad de productores en miles)

Fuente: IV CENAGRO 2012

Elaboración propia

<sup>2</sup> A nivel nacional, el crédito financiero se tiene un total de 196 mil 037 créditos otorgados a nivel nacional, de esto se desprende lo siguiente: Adquisición de insumos para la producción (69,2%) Compra de maquinaria pesada / equipo (2,4%); Compra de herramientas (8%); Para la comercialización de sus productos (8,1) %; y Otro motivo (12,3%).

Al delinear algunos de los factores clave que impactan el desarrollo de las actividades productivas en el sector, podemos identificar el estado actual de Moquegua y Mariscal Nieto, una de las provincias donde se encuentran las asociaciones que se han seleccionado para realizar un estudio comparativo de casos. Teniendo en cuenta el contexto socioeconómico, se pueden identificar avances que podrían realizarse a nivel institucional y de infraestructura para mejorar los servicios del estado hacia dichas unidades de productores.

La próxima sección del trabajo profundizará sobre el objetivo de la presente investigación y explicará la elección de la metodología utilizada para analizar las asociaciones seleccionadas.

## **Metodología y Diseño de la Investigación**

Para desarrollar la investigación del caso descrito, se ha optado por seguir un diseño metodológico de carácter mixto, es decir, se empleó una técnica que hace uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, de modo que pueda valorarse la representatividad de los datos recolectados, así como ahondar en la subjetividad de los individuos entrevistados, sus valoraciones y juicios. El uso de métodos mixtos para una investigación facilita un mejor entendimiento del fenómeno que estamos estudiando, pues implica hacer una recolección, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos; así como análisis empíricos y críticos para elaborar inferencias sobre la realidad en base a la información recogida (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

La información primaria fue recogida entre los días 1 y 7 del mes de octubre del año 2018, en el distrito de Mariscal Nieto, provincia de Moquegua. El trabajo de campo contó con la participación de 10 estudiantes del curso Práctica de Campo, quienes se encargaron del diseño y aplicación de las herramientas de recolección de información. La elaboración de los documentos fue asesorada y validada por el equipo docente a cargo del curso: Percy Bobadilla, docente del curso; Martha Patricia Puente de la Vega, Jefa de Práctica del curso; y Renzo Fernández, asistente de docencia. Asimismo, se contó con el apoyo de la empresa minera Angloamerican-Quellaveco, la cual permitió llevar adelante el estudio con miras a implementar alternativas viables para mejorar la realidad socioeconómica y política de los pequeños productores.

Tras lo descrito, e identificada la necesidad de abordar el tema a partir de las asociaciones y el rol que estas desempeñan en las actividades que desarrollan sus miembros en su vida cotidiana, la pregunta general que dio un marco a la investigación fue la siguiente: ¿De qué manera la asociatividad –dadas las condiciones productivas de las asociaciones– influye en las oportunidades productivas de los/as productores/as?

La propuesta de investigación busca trasladar el foco de atención hacia la importancia que tiene la asociatividad y la asociación en el éxito que tienen los/as productores/as agropecuarios de la región.

En dicha línea, se propusieron tres objetivos para la investigación: (a) Describir y examinar las condiciones productivas de las asociaciones, las cuales se observarán a partir de los tipos de capitales con los que estas cuenten y el nivel que ellos presenten, (b) Identificar las oportunidades productivas de los/as productores/as y las condiciones en las que desempeñan sus actividades y (c) Analizar la influencia

que tienen la posición de la asociación, sus capitales y la asociatividad en las oportunidades productivas que tienen o pueden tener los/as productores/as.

Como hipótesis, se plantea que los capitales que presentan las asociaciones y la asociatividad son elementos fundamentales que promueven y dan mayores oportunidades productivas a sus miembros, motivo por el cual ellos/as buscarán mantenerse unidos/as y trabajar de manera conjunta. De esta manera, creemos que la influencia que tiene la asociatividad sobre el éxito que tienen los/as productores/as es alta y que, a la vez, se encuentra basada en los capitales que posee cada asociación, dado que estos son herramientas o recursos que permiten a las asociaciones posicionarse de mejores maneras en el mercado local, regional, nacional y hasta internacional.

Tras lo descrito, es relevante precisar que, si bien la unidad de análisis fueron las asociaciones de pequeños productores – ello en el marco del curso Práctica de Campo en temas de Sociología de las Organizaciones – cabe precisar que las unidades de información fueron los/as productores/as, puesto que fueron ellos/as quienes nos brindaron los datos sobre sus asociaciones. De esta manera, estas están siendo analizadas desde el punto de vista de sus miembros, tanto productores como dirigentes. No se realizó el análisis del trabajo productivo de los miembros asociados por fuera de las asociaciones. En dicha línea, la población entrevistada fue seleccionada de forma intencional, la muestra es de carácter censal (se entrevistó a todas las asociaciones y sus productores). En ese sentido, la empresa Angloamerican-Quellaveco contribuyó en contactar cada una de las asociaciones que son objeto del presente estudio.

Tomando en cuenta las características descritas, en primer lugar, la parte cuantitativa consistió en la aplicación de una encuesta a los/as productores de las cuatro asociaciones mencionadas. Las encuestas constaban de preguntas cerradas, abiertas y de elección múltiple. La herramienta estaba orientada a la obtención de datos generales sobre las asociaciones de las cuales forma parte cada uno de los productores. A partir de la información recogida en dichos cuestionarios, se pudo realizar cruces entre las variables para analizar la información. Considerando lo expresado, la distribución de las encuestas se puede apreciar en la Tabla 7.

**Tabla 7. Distribución de encuestas por asociación**

Asociación	Número de encuestados	Total de asociados
APAEXMO	16	19
ASPROCUY	11	22
AVIMO	11	30
Pionero de San Cristóbal	22	29
TOTAL	60	100

Fuente: Base trabajo de campo.

Elaboración propia.

Consideramos que la muestra es representativa al lograrse encuestar al 60% del total de los asociados identificados (ver Tabla 7). Además de la encuesta, se empleó también métodos cualitativos que nos permitieron profundizar un poco más en las subjetividades y opiniones de nuestros sujetos de estudio y en informantes claves que actúan en la región, los cuales conocen o participan en la producción agropecuaria de la zona y de las asociaciones estudiadas.

Se realizaron un total de 21 entrevistas, de las cuales 9 fueron a productores y dirigentes de las asociaciones elegidas; ello se utilizó para sustentar la información obtenida en las encuestas y desarrollar preguntas organizacionales de las asociaciones y fortalezas y desafíos que puedan encontrar. La distribución de estas entrevistas guiadas se puede ver en la Tabla 8.

**Tabla 8. Número de productores y dirigentes**

Asociación	Número de entrevistados
APAEXMO	3
ASPROCUY	1
AVIMO	2
Pionero de San Cristóbal	3
TOTAL	9

Fuente: Base trabajo de campo.

Elaboración propia.

Además, se entrevistaron a 12 informantes clave, lo cuales pertenecían a organizaciones estatales (sector público), universidades (académico) y consultores que se dedican al sector privado. Cada actor clave tiene una perspectiva específica de como entienden no solo a las asociaciones, sino además como plantean su desarrollo además de las acciones que llevan a cabo para responder a sus necesidades.

**Tabla 9. Número de informantes clave**

Informantes Clave	Número de entrevistados
Académicos / as	3
Consultores / as	5
Funcionarios /as del Estado	4
TOTAL	12

Fuente: Base trabajo de campo.

Elaboración propia.

Finalmente, se realizó un grupo focal con miembros de la asociación Pioneros de San Cristóbal, con el fin de recoger las percepciones e ideas de un gran número de productores/as.

Cabe precisar que, en aras de guardar la confidencialidad de los entrevistados, se les ha otorgado un seudónimo de forma aleatoria. En las tablas 10 y 11 se pueden apreciar los seudónimos de los entrevistados que se utilizará a lo largo del presente trabajo para los actores clave y para cada uno de los integrantes de las asociaciones.

**Tabla 10. Seudónimos de informantes clave**

ACTORES CLAVE		
Seudónimo	Institución	Cargo
Lalo	AngloAmerican	Consultor
Pablo	Gerencial Regional de Producción- Moquegua	
Carmen	CITEAgroIndustrial	Directora
Rosa	PRODUCE	Coordinadora Sectorial
Darío	Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto	Gerente de Desarrollo Económico y Social
Daniel	AngloAmerican	Monitoreo Ambiental Participativo
Iván	AngloAmerican	Jefatura de Relaciones comunitarias
Saenz y Galarza	TECNOCEF	
Omar	Centro de Formación Agrícola Moquegua	Docente/Académico
Piero	UNAM	Docente/Académico
Taison	UJCM	Coordinador de la Escuela de Ingeniería Comercial

Fuente: Base trabajo de campo.

Elaboración propia.

**Tabla 11. Seudónimos utilizados para cada asociación.**

Nombre de la asociación	Cargo				
	Presidente (a)	Ex - Socio	Consultora	Socio(a)	Socio(a)
San Cristóbal	Percy	Hernando	Marilia	Abel	Milton
AVIMO	Kassandra	-	-	Karina	-
Asprocuy	Juan	-	-	Eva	Pedro

Fuente: Base trabajo de campo.

Elaboración propia.

Es importante mencionar algunas limitantes que se presentaron a lo largo del trabajo de campo y en el proceso de la investigación en general. Metodológicamente, se seleccionaron 4 asociaciones para hacer un estudio de análisis comparativo de casos, tomando en cuenta la similitud del contexto geográfico y socioeconómico para la selección de casos (todas las asociaciones están situadas en Mariscal Nieto). Este estudio comparativo servirá para comprender su estado actual y para iniciar una discusión sobre la asociatividad en Moquegua. Dada las diferencias geopolíticas, los resultados del estudio no deberían ser generalizados ni contemplados para las asociaciones no consideradas dentro del estudio; sino como un aporte académico al campo de estudio de la asociatividad en un contexto peruano.

Además de lo expuesto, si bien se llegaron a encuestar a socios de cada una de las cuatro asociaciones, no fue posible encuestar a la totalidad por motivos de tiempo y disponibilidad por parte de los miembros, además de la distancia considerable entre las propiedades de los socios. A manera de responder a esta limitación, se realizó un grupo focal en una de las asociaciones. Los insumos obtenidos en el grupo focal permitieron ver el gran aporte que realiza actividades de ese tipo. Asimismo, la duración total de la etapa de recojo de datos en el campo no fue suficiente, ello principalmente por las cancelaciones de encuentros y reuniones durante el trabajo de campo, siendo estas reuniones organizadas previas a la salida hacia la región. En dicho sentido, no se llegó a reprogramar las entrevistas canceladas por los pocos días restantes en Moquegua.

A pesar de las limitaciones señaladas, las y los autores consideran que los resultados obtenidos sirven para responder la pregunta de investigación de manera adecuada. Además, la realización del estudio aportará a próximas investigaciones que contemplen la situación de los pequeños productores con mayor profundidad, indagando en sus subjetividades. Asimismo, también ayudará a futuros estudios que analicen la asociatividad como potencial estrategia de vida para mejorar la productividad.

## **Estado de la Asociatividad de los Pequeños Productores: Percepción de los Actores Claves**

### **Introducción**

En esta sección se analizarán las entrevistas realizadas a diversos actores claves pertenecientes a diversas entidades, entre públicas y privadas, que intervienen y asumen un rol importante en el desarrollo agrícola de Moquegua. Entre ellos, se encontraban funcionarios públicos de entidades importantes como PRODUCE y el CITEAgroindustrial, además, trabajadores y consultores de la empresa minera AngloAmerican, a través de su fondo Quellaveco; y, por último, académicos pertenecientes a diversas instituciones educativas. En total participaron 12 actores claves quienes nos dieron sus puntos de vista acerca del estado de la asociatividad en Moquegua, sus fortalezas, sus debilidades y algunos aspectos a tomar en cuenta para superarlos. En segundo lugar, brindaron información acerca del rol que adopta cada institución, en qué aspectos influyen y hacia dónde dirigen sus esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de los agricultores. Entre ellos se identifican distintas actividades, capacitaciones y proyectos. En tercer lugar, reflexionan acerca de la gestión del agua en Moquegua, el acceso, su uso y los conflictos en torno a ellos. Por último, ofrecieron información acerca de los aspectos productivos y la comercialización.

De esta manera, se ha podido notar la importancia que se le da a la asociatividad para mejorar las oportunidades productivas de los agricultores; sin embargo, su estado no es el más idóneo y para revertirlo, los entrevistados, manifiestan la necesidad de lograr un cambio de enfoque en los agricultores, pasando de una agricultura tradicional a una más empresarial. Pero ello, no resulta tan simple debido a los bajos niveles de confianza entre agricultores como con otras instancias de la cadena productiva, además de una fuerte perspectiva individual.

También hemos podido constatar que, en cuanto al rol de las diversas instituciones, cada una tiene un rol particular e importante en ciertos temas, sin embargo, hemos visto que la mayoría orienta sus esfuerzos en los mismos temas, ya sea en las capacitaciones o proyectos que se plantean y que, además, lo hacen de manera separada, por ello, resulta importante dar cuenta de los esfuerzos que se están haciendo y articularlos entre sí.

Respecto de la gestión del agua, se verán las distintas percepciones respecto del manejo de ésta y su importancia en la eficiente gestión, ya que ésta no abunda. Asimismo, se verá que los sistemas de riego no son los más eficientes a pesar de las inversiones del Estado y privadas en mejorar la infraestructura; sin embargo,

a nivel de parcela la tecnología es precaria. En ese sentido, veremos cómo esto repercute de gran manera en la productividad de las asociaciones, sumado a una falta de capacitación y gestión sostenible. En cuanto a la comercialización, se observará que la principal razón por la cual no pueden comercializar es por no tener la capacidad de empacar sus productos en el sitio. La falta de este sistema dificulta mucho sus oportunidades de negocio. Además, la falta de conexión entre actores de la cadena productiva, la presencia de muchos intermediarios y la desconfianza de asumir compromisos de mayor envergadura por el miedo a no poder cumplir con los montos y plazos acordados, también dificultan sus oportunidades de negocio.

## **Gestión del Agua**

Un tema que todos los actores entrevistados (públicos, privados y académicos) estuvieron de acuerdo, era en que el agua es un factor importante en Moquegua. Tal y como lo manifiesta un entrevistado: “el agua es uno de los principales problemas acá en Moquegua, y ahora con el cambio climático, peor. Nosotros somos una zona muy vulnerable y estamos muy cerca al desierto de Atacama, somos una zona desértica.” (Pablo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Dada la importancia del tema de la gestión del agua y el riego en la zona, se decidió juntar información al respecto, proporcionada por los diferentes actores y darle un tratamiento conjunto en esta sección del capítulo.

El mismo entrevistado, Pablo, a lo largo de la entrevista menciona que la Región Moquegua es abastecida por dos fuentes de agua: una que la aportan los ríos Torata, Tumilaca y Guaracaná, y otra que proviene de la desviación del canal de agua realizado por el proyecto Pasto Grande. La construcción del reservorio de agua realizado durante la gestión de Martín Vizcarra, que albergaba 210 millones de metros cúbicos pero que con los años ha reducido su capacidad a 140 millones permite no tener escasez de agua en la zona, sobre todo en las épocas de sequía. El agua se gestiona a través de la junta de regantes a nivel local, donde se paga una cuota por hora de uso y por hectárea al año. De esa manera cada asociación recibe su cuota de agua, y a través de la Autoridad local del agua se supervisa.

Dentro de la gestión eficiente del recurso hídrico, todos los entrevistados señalan que sí existe un buen acceso al agua, este no se da de una manera eficiente. El tipo de riego más empleado es por gravedad y que el gran reto es lograr pasar de un riego simple a un riego tecnificado, por aspersión o goteo dependiendo del tipo de cultivo. Esta problemática nos la muestra un entrevistado:

La repartición de agua funciona bien debido a que las asignaciones públicas vienen de años atrás, pero esto en tanto es riego por gravedad, el problema es cómo cambio de riego por gravedad a aspersión... pero yo no daría ni un sol más de inversión mientras no se pongan operativas las 150 hectáreas donde ya se invirtieron millones de dólares. (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Asimismo, otro factor importante está asociado al tipo de cultivo. Según Lalo:

Si comparas el volumen que uso yo para una hectárea de alfalfa versus el volumen para determinado cultivo como transitorio o perenne, siempre va a ser mucho menor la cantidad de agua en estos últimos, por ejemplo, si en alfalfa uno utiliza 25 mil metros cúbicos al año, en palto puedes usar 14 mil solamente, entonces hay una diferencia importante de ahorro en torno al cultivo y al método. (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por otro lado, uno de los factores que no les permite acceder y hacer uso de la infraestructura de este tipo de tecnologías de riego tiene que ver con la precariedad de la tecnología a nivel de parcela. Cabe mencionar que existe una red troncal, que supuso una inversión millonaria pero que se usa menos del 10%, y que permitiría lograr un manejo más eficiente del agua. Así lo manifestó Lalo, consultor de la empresa AngloAmerican: “un problema para el manejo de agua eficiente tiene que ver con la tecnología a nivel de parcela, porque tienen el canal y la infraestructura pero a nivel de parcela es bien simple, con piedritas y eso.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Otra limitación es el costo de la infraestructura, especialmente, el costo de mantenimiento de ésta, no sólo en términos económicos sino en factores de tiempo y despliegue de recurso. Esta mayor demanda de tiempo, que implica usarla muchas veces, está asociada a que para regar hay que conectar mangueras, abrir compuertas y seguir todo un protocolo que los agricultores no perciben como positivo. Por el contrario, prefieren continuar con el riego por gravedad donde sólo tienen que abrir un canal e inundar.

Además, los entrevistados mencionaron otros dos factores importantes en el manejo del agua: uno es la alta tasa de conexiones informales a los canales de riego que reducen la cuota de agua que reciben los agricultores. El otro es la posibilidad de poder acceder a un tiempo más de riego a través de un pago informal. Este último hecho, también lo explicó el mismo entrevistado: “también sucede que llega un repartidor y alguien necesita dos horas más, entonces arregla por otro lado” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esta problemática revela que el número de agricultores que utilizan conexiones informales en la zona es grande y

ello genera ciertos problemas como la inadecuada medición del uso del recurso hídrico, y la cantidad almacenada.

En cuanto a los conflictos, los entrevistados señalaron que todavía no hay conflictos sustanciales en la zona; sin embargo, la provincia ha tenido ciertos problemas con el valle del Tambo en Arequipa, donde sí hay una disputa originada por el corte del caudal del río Vizcachas para alimentar a Pasto Grande. En ese sentido, hay otro tema que ha generado conflictos dentro de los agricultores de Moquegua y tiene que ver con el alza de precios de la tarifa de agua: “ha habido conflictos por el aumento de la tarifa, si bien hoy ese tema de la tarifa está en stand-by, en algún momento se va tener que retomar, porque si no, no le vas a encontrar sostenibilidad como proyecto.” (Iván, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Por otro lado, el nivel de desconfianza a las mineras en el uso del agua que necesitan para operar es alta, ya los agricultores tienen una percepción negativa de las mineras.

A pesar de la prevalencia del riego por inundación, Lalo comenta que ese sistema es más eficiente que en otras regiones:

A pesar de todo el riego por gravedad, acá es eficiente en comparación a otros sitios porque tú tienes un módulo de riego de 0.7 litros por segundo por hectárea mientras en otros sitios te hablan de 1 litro por segundo. (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Sin embargo, la necesidad de adoptar un sistema de riego tecnificado es fundamental y en ese sentido las instituciones han aportado de diversas formas. Desde AngloAmerican, con el Fondo Quellaveco, dicen “nosotros básicamente estamos trabajando el tema de mejorar las condiciones físicas de su infraestructura de riego, los canales.” (Iván, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018)

## **Actores Públicos**

### **Asociatividad**

Todos los actores públicos entrevistados consideraron a la asociatividad como un factor crucial en el desempeño de los productores, así como un área en la que se tiene aún mucho por mejorar. Con respecto a las fortalezas de la asociatividad en la zona, la mayoría de actores mencionó que, si bien existen ya algunas experiencias previas de asociaciones exitosas con exportaciones, la asociatividad en la zona es, en general, bastante deficiente. A la mayoría de los actores les costó nombrar beneficios específicos de la asociatividad en la zona. A pesar de esto, el asociarse es prácticamente un requisito si es que desean consolidarse en otros mercados.

Como bien señala un entrevistado: "...casi el 97% de las empresas son micro y pequeña empresa. Entonces para competir tienen que asociarse o tienen que hacer un tipo de asociatividad, ya sea consorcios, pero tienen que asociarse." (Pablo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esta variedad de pequeños agricultores y parcelas, a la vez, haría más complicada su articulación. Algunos actores, sin embargo, consideraron la presencia de Anglo American y la gran cantidad de capacitaciones y proyectos que esta realiza le dan una potencial ventaja a la asociatividad de la zona.

Una de las principales debilidades que reconocieron los actores refiere a la falta de un enfoque empresarial en las asociaciones. En este sentido, la formalidad es un factor crucial. Como bien menciona un importante miembro de una institución técnica local en Moquegua: "Nosotros necesitamos que estas asociaciones se conviertan en una empresa, sean formales." (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esto no debería limitarse a una formalización como asociación, como bien mencionan los entrevistados. Esta sería una forma básica de formalización, por lo que se debería optar por formalizarse como empresas o, en todo caso, como cooperativas. Como lo dice una entrevistada: "Yo pienso que las asociaciones deberían ser fomentadas, pero con un enfoque empresarial. O sea, está bien empezar como asociación, pero ya luego tomar otra figura para poder acceder al mercado." (Rosa, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). La entrevistada luego agrega que:

Ellos han visto que tienen que formalizarse de otra manera y han optado por formalizar empresa, entonces la experiencia va a generar cambio también. Y como asociación, como les digo, es una forma muy básica de formalización, pero deberían considerar a la cooperativa como un modelo viable" (Rosa, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Las principales dificultades de esta figura de la asociación sería el hecho de que no cuentan con RUC y que la responsabilidad en las asociaciones es más difusa que en otras figuras legales.

Otras debilidades importantes en este sentido sería la falta de participación de los asociados en las actividades y procesos de la organización. Como menciona una entrevistada:

Había poca identidad de los asociados, ellos creen que los dirigentes de la asociación son los que deben tomar la decisión y manejar su participación, eso no es así. Luego hay dejadez por parte de los asociados, no conocen bien de qué se trata trabajar en asociatividad, ellos creen que formar parte de una asociación es formar parte de un grupo que les va a ayudar

a conseguir un terreno o le va ayudar a sacar algún beneficio nada más. (Rosa, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

El que estas asociaciones recaigan principalmente en sus dirigentes no es algo que dé particular confianza. La misma entrevistada, Rosa, señala que “los empresarios no creen en las asociaciones porque muchas veces han participado en las asociaciones y lo que ha pasado es que los dirigentes han desaparecido con los fondos, con los libros y ha habido broncas tremendas.” (Rosa, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Existe, entonces, un problema con la disposición, tanto de dirigentes como asociados, para sacar adelante colectivamente la organización. Como dijo otro funcionario de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto: “cada uno tira para su lado” (Darío, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Esto está estrechamente vinculado con otra debilidad respecto a la asociatividad: la falta de compromiso de los asociados. No solo a los compromisos dentro de la organización, sino con los compradores, lo cual afecta sus posibilidades de insertarse en el mercado. Una anécdota de una entrevistada nos da un ejemplo claro de esta situación:

A Moquegua vienen 4 empresas grandes que son exportadoras de palta. Las 4 buscan personas que vienen a Moquegua a juntarles la palta. Y entre las 4 empresas se están peleando la palta hass, no tenemos mucha hass: solo 200 hectáreas. Además, tenemos 800 hectáreas de palta fuerte, pero la fuerte se va, si no es al mercado local, al mercado nacional y de Chile. Entonces a la hora de que quieren negociar sus producciones, como asociación quedan a un precio y con una empresa. Y de repente viene otra empresa y les dice: “te voy a pagar 5 céntimos más”. Pues el productor deja tirado su compromiso de acá y deja se va con el otro que le pagó 5 más. Este que le pagó los 5 más hoy día les paga, pero la siguiente si tiene 3 envíos le paga 2 y el último se demora, bueno, tarde mal y nunca les paga. Entonces ese es un problema que tenemos en el tema de comercialización. Existe una falta de compromiso, de seriedad, de cumplimiento por parte de los productos y creo que eso sucede porque eso lo trabajan como una asociación, no como una empresa. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Se puede ver cómo se regresa al tema del enfoque empresarial, el cual implica una relación más formal con los compradores y la necesidad de cumplir con las obligaciones ante los compradores. Al momento de efectuarles preguntas por otros factores importantes que afectan a la asociatividad, los actores mencionaron temas como la experiencia, la capacitación y la existencia de un marco normativo idóneo para poder incidir de manera adecuada en las asociaciones. Con respecto a este último, un funcionario se refirió específicamente a lo siguiente:

“La normatividad de cómo tiene que asociar estos productores para generar beneficios de convenio, de tal manera que si hay una asociación pequeñita no califica como para una inversión, entonces van a tener obligatoriamente asociarse y pertenecer a una gran asociación con conceptos bien claros de qué necesitan para recibir los beneficios y lo van a hacer, pero ahorita no tenemos esa parte legal.” (Darío, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Sin embargo, el factor que la mayoría de funcionarios reconocería como importante, tanto en el tema de asociatividad como también en el resto, sería la de la articulación de todos los actores involucrados. Por ejemplo, Carmen dice:

“Sabes que todas estas instituciones buscamos trabajar con los mismos beneficiarios, pero no nos ponemos de acuerdo. Uno hace una capacitación en manejo integral de plaga para palta, lo hace el gobierno regional, el ministerio de agricultura, vienen los proyectos de Quellaveco, todos hacen el mismo tema. ¿Para quién está dirigido? Para los mismos productores. Entonces le hacemos una ensalada en la cabeza, lo mismo con la asistencia técnica.” (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Como se puede ver, una articulación adecuada de todas las iniciativas que se tienen en la zona cumpliría sus propósitos con mayor éxito, en tanto se podrían atacar los problemas existentes de manera conjunta e integrada. Esto también sería más eficiente para todos los actores involucrados en tanto implicaría menores costos.

## **Productividad**

En lo que respecta a la productividad de los productores de la zona, la mayoría de los actores entrevistados reconoció que Moquegua tiene ventajas comparativas en lo que respecta a la agricultura, dado sus idóneas condiciones para el crecimiento de productos agrícolas. Sin embargo, existen problemas relacionados a los procesos productivos que impiden que se saque el máximo provecho de este beneficio. Un problema central en este sentido sería la falta de infraestructura adecuada para llevar a cabo la producción. Como bien explica una entrevistada: “en realidad en Moquegua no existen infraestructuras de este tipo. La única infraestructura importante que se puede considerar en Moquegua es un packing de palta de la que sale la exportación” (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Este suele ser un problema para los productores cuyos productos necesitan pasar por procesos productivos para los cuales no hay infraestructura en la zona.

Asu vez, algunos actores mencionaron que los productores no están tan capacitados en el uso de tecnologías más avanzadas para la agricultura. Con respecto al riego, por ejemplo, un actor de la empresa AngloAmerican precisó lo siguiente:

Es la principal necesidad y sobre todo que sea tecnificado porque se han abierto muchos procesos en el cual hay riego por inercia, por caída, pero se pierde el agua, no se hace un buen uso del agua. El riego presurizado nos permite hacer la escala adecuada. (Daniel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Como se puede ver, los productores optan por métodos como el riego por caída o gravedad en vez de métodos más eficientes como el del riego tecnificado, que les permitirían un mejor manejo del agua.

El manejo de insecticidas, también aparece como un problema en este aspecto. Como lo menciona otro funcionario: “siempre hemos tenido problemas, por ejemplo, con el uso de los insecticidas. Por ejemplo, recién estamos tratando de gestionar con una ONG para el manejo de los recipientes, es un problema latente.” (Pablo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Finalmente, una funcionaria de una institución importante en esta área mencionó la importancia de fomentar una producción más orgánica: “[...] lo que nosotros estamos promoviendo es de que nuestra producción vire de ser una producción convencional a una producción orgánica. Bueno, ‘orgánica’ lo digo entre comillas, no todos van a certificarse seguramente, pero si van a poder producir alimentos más sanos. Y si nos preocupa mucho esto.” (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esta preocupación, explica, se debe a que “[...] debemos ser una región, y no solo región sino país, con cuidado del medio ambiente. Debemos mejorar nuestra alimentación, los residuos de insumos químicos en alimentos son altísimos.” (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Como podemos ver en estos casos, el tratado correcto de componentes químicos es también un tema importante a reforzar en la región.

## **Comercialización**

En lo que respecta al tema de comercialización, los funcionarios reiteraron necesidad que tienen los productores de asociarse para poder producir cantidades suficientes para exportar, dado el reducido tamaño de las unidades:

En otras regiones, si puedes encontrar que un productor tiene 20-30 hectáreas, empresas que tiene 500 hectáreas para arriba. Aquí, el promedio de área es una hectárea, una media hectárea. En cuanto a productores de

vino, de pisco, el que más produce es Biondi, está alrededor de 60.000 litros. Es el top aquí en Moquegua, ¿te das cuenta? Y el resto de productores, yo creo que el que le sigue debe estar procesando aproximadamente entre 20-25 000 litros y ahí ya viene el grueso de los productores que producen alrededor de 5000-3000 litros. Entonces la única manera para que estos pequeñitos puedan salir competitivamente al mercado es haciendo una marca colectiva. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Así, la creación de una marca colectiva se presenta como una solución hacia el problema de los pequeños productores, permitiéndoles aumentar su producción lo suficiente para poder exportar. En la misma línea, la creación de esta marca colectiva les permitiría tener estándares de calidad para la producción, necesarios para poder acceder a compradores internacionales. Los actores reconocen la importancia que esto tiene para las asociaciones. Por ejemplo, Carmen afirma que:

Hemos participado en ruedas de negocios en las que nuestros productores se han encontrado con un portazo en la cara. Porque a la hora que han querido salir al mercado, los compradores que tenía muy buenos pedidos les han dicho 'bueno, te compro, pero ¿dónde es tu packing? ¿Dónde está tu registro sanitario? ¿Y cuál es tu planta de procesos?' 'No, no tengo,' 'ya muchas gracias, cuando tengas me buscas.' Excelentes compradores de Brasil, de Bolivia, de Chile, de Ecuador, de España, en fin. Estoy hablando de productores en palta, en orégano, en tuna, en aceituna, en todos los casos es lo mismo. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Esto se vincularía con la falta de infraestructura adecuada para la producción, mencionada previamente. Además, se debería también a la falta de dificultad de vincular a los productores con otras instancias de la cadena productiva. La siguiente cita ejemplifica estas problemáticas identificadas:

Hemos intentado armar algo así como un clúster, pero no podemos. Primero, no podemos porque en Moquegua no tenemos los que conforman toda la cadena de valor. Por ejemplo, necesitamos trasladar la palta de aquí a Santiago. Necesitamos un termoking con atmósfera controlada, en Moquegua no tenemos proveedor de eso. Los pisqueros necesitan las botellas, deben ir hasta lima para comprar las botellas. Y normalmente cada uno las compra, por un lado. Son pocas veces que he visto que han hecho compras conjuntas. Entonces, para la cosecha de uva, por ejemplo. La uva de mesa, que es muy especializada. No tenemos el personal especializado, están trayendo la gente desde Ica. Además, otra cosa que aquí el costo de mano de obra es carísimo. 70 soles cuestan un jornal más el almuerzo. ¿O sea, está hablando

de 76-77 soles aprox no? Entonces a la hora que tú quieres armar toda la cadena, es imposible. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Así, se puede ver que el querer lograr insertar adecuadamente a los productores al mercado implica también muchos factores externos, que también deberían tratarse si es que se quiere abordar el problema de manera conjunta. Estos principales factores identificados serían los siguientes: costo de mano de obra, traslado, proveedores y especialistas calificados. Con el fin de optimizar el tema de la comercialización, así como el de la productividad, la asociatividad, y otros factores relevantes para el desempeño de los productores; las instituciones públicas de la zona realizan diferentes intervenciones y proyectos. A continuación, pasaremos a ver las principales contribuciones de las diferentes instituciones públicas a las actividades de los productores.

### **Rol de las instituciones públicas.**

Existen varias instituciones públicas que trabajan con las asociaciones de productores con el fin de mejorar su desempeño y, de esa manera, mejorar la productividad en la región. A continuación, pasaremos a describir las más importantes de estas. Por un lado, se encuentra el Ministerio de Producción (PRODUCE) que, si bien no incide directamente con el tema agropecuario, si lo hace en lo relativo al proceso productivo de las asociaciones. En tal sentido, la institución realiza capacitaciones (principalmente de asociatividad, gestión empresarial y temas técnico-productivos) a los productores, a la vez que les proporcionan asesoramiento técnico. Ellos también realizan ferias y ruedas de negocios para que los productores puedan acercarse a potenciales compradores. Esta última es la forma más común en que las instituciones buscan acercar a los productores al resto de la cadena productiva. La formalización es también un área en la que ellos aportan y una que consideran muy importante. Como lo menciona una entrevistada del Ministerio de Producción (PRODUCE):

Si es que no están formalizados no van a poder, si bien es cierto forman parte de la cadena productiva, pero no van a poder llegar al último eslabón que es la comercialización o la articulación con el mercado si no son formales. Entonces, nosotros apoyamos con la formalización. (Rosa, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Otras instituciones importantes aquí son las Municipalidades locales al interior de Moquegua, principalmente la Municipalidad de Mariscal Nieto. Entre sus funciones,

se encuentran el proveer a los productores de soporte productivo y asesoramiento comercial. A su vez, ellos se encargan de apoyar a los agricultores en temas de riego y agua, habiendo construido una moderna infraestructura que provee de agua del río para riego presurizado. Sin embargo, existen problemas al momento de la implementación de los reservorios:

Entonces proyectos de río presurizado nos están permitiendo darles a los agricultores las oportunidades de tener sostenimiento en sus siembras de cosecha. Sin embargo, el gran problema que tenemos es el tema del saneamiento físico legal, porque las tierras normalmente pertenecen a parcelas y a personas individualizadas pero el gran territorio pertenece al gobierno. Entonces cuando nosotros queremos hacer reservorios para ríos presurizados el trámite es con el Ministerio de Agricultura, porque esos terrenos son de ellos, entonces nosotros necesitamos hacer la obra ahí, que se yo, y no, el trámite es esto. (Darío, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Podemos ver aquí de nuevo como la falta de articulación entre las diferentes instituciones que inciden en la zona puede ser problemática para la realización de sus proyectos. Esta institución también apoya a los productores por medio de proyectos con entidades como Procompite. Es esta última es la que genera la mayoría de proyectos para conformar asociaciones en la zona. Finalmente, la Municipalidad hace también ferias para que los productores puedan contactarse con posibles compradores.

Finalmente, es importante destacar la labor del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial (CITEAgroindustrial), el cual trabaja de cerca con las asociaciones de productores. Esta institución realiza el mismo tipo de apoyo que los demás, llevando a cabo capacitaciones (principalmente en temas de asociatividad, ambientales, de producción y de calidad), haciendo asesoramientos técnicos y realizando soportes productivos. La principal diferencia es que Cite realiza estas actividades con un enfoque diferente:

Entonces nosotros lo que hacemos es ayudarlos con capacitación especializada y asistencias técnicas que no son como las que normalmente encontramos en proyectos de Procompite o regionales o algunas ONG. Nosotros tenemos una programación de las capacitaciones como mínimo 16 horas, porque entendemos que en 3 horas solo puedes darle una charla informativa sobre un tema. Entonces no podemos dar un apoyo especializado, no pueden ellos interiorizar los conocimientos y aterrizarlos para poder aplicarlo a sus empresas. Entonces hacemos ese tipo de

capacitaciones, siempre capacitaciones buscando solucionar un problema real de los productores o empresarios [...] Luego en el tema de asistencias técnicas igualmente una asistencia dura al menos una semana, 6 días. Lo mínimo que nos ha durado es 4 días. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De la misma manera, la institución tiene una planta en Ilo donde realiza sus soportes productivos, los cuales implican también capacitaciones y orientación para la producción. Carmen, la directora, ejemplifica:

[...] entonces en este proceso productivo, el productor o el empresario tiene que estar con nosotros en la planta obligatoriamente. Nosotros no hacemos magia. No es que van y nos dejan 100 kilos de uva o 100 kilos aceituna y nosotros lo procesamos, están obligados a estar con nosotros. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

La institución también los orienta para la adquisición de materiales necesarios para la producción.

Estos servicios, sumados a las especificaciones técnicas y las vigilancias tecnológicas, convierten al Cite en una herramienta potencial útil para los productores. Sin embargo, a diferencia de otras instituciones públicas, el CITEAgroindustrial sí cobra por sus servicios. Esto inicialmente les trajo problemas para acceder a los productores. La siguiente cita demuestra esto:

Como somos la única institución pública que cobra, entonces al principio nos ha costado mucho lograr que nos paguen el servicio...Primero que por qué voy a pagar si ellos son institución pública. Segundo, porque voy a pagar si el otro me lo hace gratis. Entonces al principio ha sido difícil lograr esa confianza. Pero ahora ya pues nos conocen, saben. (Carmen, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

A pesar de los diferentes modos en los que estas instituciones buscan incidir en el desempeño de los productores, todas están de acuerdo en que la falta de articulación entre todas sus intervenciones es un problema que debe tratarse. Un funcionario de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto dice lo siguiente

“[...] yo creo que sí, lo que se requiere es articular esfuerzos entre las instituciones locales, o sea Agricultura, Municipalidad, Gobierno regional, todos ellos. ¿Tenemos programas similares? Pues hay que trabajar en conjunto o sea ¿para qué trabajamos cada uno por su lado? (Darío, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Como ya mencionamos, la articulación de estas instituciones podría traer mejoras significativas a la eficacia de los proyectos en la zona, tanto en el tema de asociatividad como también en el resto de temas relevantes relacionados a mejorar el desempeño y las condiciones de los productores.

## **Actores Privados**

### **Asociatividad**

Dentro de los actores privados que fueron entrevistados, se puede ver que se considera fundamental la asociatividad para la mejora de las oportunidades productivas de los agricultores. Sin embargo, comentan que la asociatividad actualmente no funciona ni contribuye de la manera que esperan, a pesar de ello, resaltan que dentro de algunas fortalezas que se perciben en temas asociativos son las oportunidades de acceso a concursos y al apoyo de los distintos actores, los cuales también podrían mejorar. Además, mencionan que aquellas asociaciones que han logrado ciertos objetivos comerciales, como exportar, se han visto más motivados a continuar trabajando de esa manera. Un entrevistado ejemplifica este último hecho: “las asociaciones que ya han exportado sus productos, se encuentran más motivados a continuar produciendo y vendiendo de manera conjunta; mientras que los que aún no exportan, se encuentran en desconfianza, tienen miedo de perder dinero.” (Daniel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De esta manera, los entrevistados recalcan que hay más debilidades o aspectos por mejorar en cuanto a temas asociativos y la primera tiene que ver con la necesidad de lograr un cambio de mentalidad en los productores. Por ejemplo, según un entrevistado: “los agricultores tienen un perfil más de emprendedor individual, ellos podrían funcionar bien si quisieran formar una empresa, pero no quieren complicarse... son más emprendedores individuales que socios y la asociación la usan como un canal para recibir cosas.” (Iván, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Por lo tanto, se necesita lograr inculcar un enfoque empresarial en el agricultor y las asociaciones para poder consolidar la asociatividad. Para ello es necesario que abandonen una perspectiva individualista y empiecen a reconocer bienes colectivos y objetivos comunes.

Sin embargo, una debilidad que imposibilita este cambio de mentalidades está basada en el alto grado de desconfianza que existe en torno a los pequeños agricultores. Es decir, la desconfianza a los lazos comerciales, los vínculos con los actores y – sobre todo– lo que involucra volverse autogestionables. En otras palabras, cuando culmina el proyecto los agricultores no confían en su propia capacidad de trabajar

por sí mismos. Un entrevistado expresó lo siguiente: “cuando los agricultores se han sentido solos, han rechazado ofertas de crédito y otras oportunidades porque no se sienten capaces y sienten el temor de no poder producir lo suficiente para pagar, y ese es un problema de sostenibilidad.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Así resulta importante para la asociatividad el soporte productivo del campo ya que es este el que va a poder hacer sostenible a la asociación en el tiempo. Por otro lado, un aspecto fundamental que hace difícil este cambio de mentalidades que los actores privados buscan tiene que ver con la edad de los agricultores. El mismo entrevistado, Lalo, explica: “si tú preguntas la edad de todos, son mayores de 50 años o el 70 % lo es, cambiarles la forma de pensar es muy difícil, o sea tienes que buscar que las nuevas generaciones se comprometan.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

En ese sentido, la continuidad, es un elemento clave para consolidar la asociatividad. Actualmente los proyectos se involucran con las asociaciones por períodos de dos años, tiempo que es considerado muy corto para poder consolidar a la asociación y lograr su sostenibilidad. Para superarlo es necesario ampliar el tiempo de trabajo de los proyectos. Por ejemplo, Lalo, consultor de AngloAmerican, expone la problemática de la corta duración de los proyectos:

En los proyectos de Anglo se le da mucha importancia y generalmente todos los proyectos están planteados para potenciar la asociatividad, de acuerdo a mi perspectiva es que los proyectos involucran en el tiempo sólo dos años, y una cierta territorialidad, la pregunta clave es ¿cómo le damos continuidad a lo que ha sido exitoso? (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Entre otras debilidades, otro entrevistado menciona el rol que tienen los líderes en el éxito de una asociación y que la mayoría de líderes no han mostrado la capacidad de guiar a la asociación. Sin embargo, donde ha habido buenos líderes se ha visto que las asociaciones han tenido mayores oportunidades. Daniel afirma que “los liderazgos son importantes para que la asociación esté bien cohesionada, ahí donde se han visto buenos líderes la asociación ha surgido y viceversa” (Daniel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Por último, el mismo entrevistado, comenta que las asociaciones ubicadas en espacios rurales presentan una mayor dificultad para asociarse respecto de las que se encuentran más cercanas a zonas urbanas.

Por ello, es que los actores en torno a la asociatividad han hecho ciertos esfuerzos para generar cierto conocimiento en los agricultores en aspectos asociativos; sin embargo, uno de los problemas más grandes es que todos estos esfuerzos se

han dado de manera desarticulada. A pesar de ello, los proyectos impulsados por privados suelen incorporar temas de organización y están dirigidos a fortalecer la asociatividad. Esto lo explicaron dos entrevistados:

un componente tiene que ver con las organizaciones de productores...ahí lo que buscamos es que los productores empiecen a fortalecer su gestión para insertarse en el mercado pero de manera colectiva [...] para que una venta o una compra, sea de manera conjunta, que es algo complicado de lograr, a nosotros, el enfoque que nos guía acá es el enfoque de resultados, el segundo es el de promover asociatividad a todo nivel, incluso a nivel de empresas, ellas puedan asociarse y formar consorcios [...] es la única forma, asociarse. (Saenz y Galarza, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

## **Productividad**

Dentro del tema productivo, los actores mencionaron que las condiciones naturales de Moquegua favorecen a una buena productividad y eso significa una ventaja comparativa respecto a las demás regiones. Sin embargo, las asociaciones de la zona tienen una productividad relativamente baja, que depende de diversos factores. Para mejorar la productividad “es importante que el producto que quieres producir de plata, ahí todo el mundo viene y ese soporte no te lo da una directiva o un plan de desarrollo concertado, te lo va a dar lo que produce el campo” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

En ese sentido aumentar la productividad de la zona es fundamental y la asociatividad puede contribuir.

Un tema importante está ligado a la capacidad tecnológica de los agricultores para hacer más eficiente su cultivo. Como se ha podido observar, el método de riego tecnificado no sólo es mejor porque ayuda a usar mejor el recurso hídrico, sino que también contribuye a una mejor calidad de producto. En ese sentido, vimos que la mayoría de asociaciones riega por inundación y no ha incorporado este tipo de tecnologías. A pesar de haber hecho una inversión sustancial en infraestructura de riego, no se usa porque, a nivel de parcela, los agricultores no han tenido acceso a mejores tecnologías, además se tiene un factor “cultural” que tiene que ver con los procedimientos que implica utilizar estas. Otro tema vinculado al agua, tiene que ver con la calidad del agua que se utiliza para regar, como comenta un trabajador de la empresa AngloAmerican: “en base a los últimos estudios realizados, está

demostrado que el uso de aguas recicladas afecta a la productividad” (Daniel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Sin embargo, a través del tiempo y gracias a actividades como las capacitaciones se ha mejorado en algunos aspectos, como en la alimentación para los cuyes, que ya no se basa en alfalfa sino en alimento concentrado lo que les brinda mayor espacio para sembrar. Del mismo modo, en la agricultura ahora se tiene consideración del tipo de suelo y sus características para sembrar, menciona un consultor de la empresa AngloAmerican: “antes no abonaban, ahora abonan, y abono orgánico [...] antes le metían pala al palto y agarraban quemaban las hojas y entonces ahí sí han hecho un manejo integral ese rubro si han hecho un manejo integral.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Otro tema importante, tiene que ver con el manejo de suelos. Hace falta crear mayor conocimiento acerca de los suelos, ya que en distancias cercanas encuentras suelos cambiantes que pueden ser buenos para un cultivo, pero dañinos para otros: “tenemos suelos muy buenos para la uva, pero te vas al otro lado y es otra cosa, salados y con sodio que son veneno para ella” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Por ello un estudio de mapeo de suelos es una necesidad. Por otro lado, también el entrevistado mencionó que a través de la empresa privada se apoya para traer mejores semillas y plantas para distintos cultivos:

“se apoyó para traer plantines de Huaral y bueno el proyecto ayudó con la parte técnica, entonces instalar inter semanalmente fresas de una variedad resistente al tema de las enfermedades fungosas. La última vez le han pagado al técnico para traer mejores fresas, y por qué lo hacen porque ya se dieron cuenta que es rentable” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

En ese sentido, observan que en los proyectos del Fondo Quellaveco, debe ser fundamental la contratación de asesores en el tema productivo:

Una cosa fundamental en la asociatividad son los técnicos como los ingenieros, economistas, pero sobre todo los técnicos del mando medio, aquellos que hacen el trabajo productivo, los que te dicen cómo se poda la vid, qué tipo de suelo necesita el palto. (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Algunas de las asociaciones ya contratan técnicos para recibir este tipo de soporte, pero no todas pueden acceder a ello de manera particular.

El mismo entrevistado recalca que uno de los principales obstáculos para mejorar en el aspecto productivo ha sido en cómo se ha diseñado desde los proyectos: “se

han centrado únicamente en el aspecto productivo y no siempre han conseguido los mejores resultados, nadie asesora luego del proyecto.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Entre una de las maneras de contribuir al incremento de la productividad, Lalo mencionó la necesidad de un apoyo real principalmente por parte del Estado para la adquisición de tecnología: “la tecnología ahora tú puedes comprarla o subsidiarla, a veces pensamos tontamente, que porque el subsidio funcionó mal hace veinte años va a funcionar mal ahora.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

## **Comercialización**

Respecto a los aspectos de la comercialización, mencionan que hay aspectos en tecnología e infraestructura que son obstáculos importantes por superar. De ellos, el que es más necesario es un sistema de “packing”, tal y como lo expresó Lalo, consultor de la empresa AngloAmerican:

En el tema de uva, cuando cosechas tienes dos horas o tres para darle el golpe frío, si no tienes packing no puedes producir, eso te exige todo el manual de agroexportación de uva de mesa si quieres exportar a Alemania Inglaterra, entonces el packing es vital, en palta, en uva. (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De esta manera un sistema de empaquetado es la principal limitante para comercializar tanto al mercado nacional e internacional ya que la opción más cercana está en Arequipa. En ese sentido los esfuerzos de los diversos actores en cuanto a mejorar la capacidad comercial de los agricultores deben estar orientados a la adquisición de un packing, poniendo atención a los aspectos económicos existe la posibilidad de hacer packing mixtos. Sin embargo, los actores privados señalan que a pesar del beneficio que el packing podría traer, es necesario trabajar la estandarización de los productos en torno a los requisitos del mercado internacional y, para ello, es necesario estandarizar la producción.

Sin embargo, la estandarización de los productos es difícil y requiere tiempo. En el contexto del mercado local, los actores privados comentan que los principales compradores son intermediarios y que hay varias personas entre el productor y la venta final. Como consecuencia, pierden la posibilidad de vender su producto a un mayor precio. En decir, la falta de formalización y acceso a posibles compradores limita las posibilidades de ventas. De esta manera, eliminar a los intermediarios o al menos gran parte podría significar una mayor oportunidad. Aunque también comentaron que no necesariamente deben ser vistos como obstáculos, sino que

muchas veces son buenos compradores y estables, y que de esa forma se viene haciendo hace más de 40 años.

En ese sentido, es necesario lograr conectar a los productores con los miembros de la cadena productiva. Desde AngloAmerican, con el Fondo Quellaveco, se brinda asistencia y realizan actividades que contribuyen: “brindando un nexo para que el productor se sienta con un potencial comprador.” (Iván, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esto contribuye a darles mayor capacidad de toma de decisiones a los productores, ya que según nos mencionan existe una situación de desigualdad a la hora de concretar la venta que está a favor de aquel que realiza la compra. De esta manera, el mismo entrevistado, Iván, comenta que existe “una dependencia de un productor a alguien que le está ofreciendo un servicio al cual regularmente no tiene acceso y eso lo hace dependiente de algo. Ese señor que le vende se vuelve un banco.” (Iván, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Es decir, que, de acuerdo a la situación de los productores, optan por venderle a una persona que les ofrece el acceso a ciertos servicios, como préstamos, y que se aprovecha de la necesidad de estos para comprarle a un menor precio y crearle deudas.

### **Rol de las instituciones privadas**

En cuanto al rol de las instituciones en las mejoras de las oportunidades productivas de las asociaciones, nos encontramos con que lo que es considerado más importante es el acceso a distintos proyectos de desarrollo que son provistos por los actores privados. Esto nos lo menciona un entrevistado: “la empresa tiene dos grandes proyectos en la parte agropecuaria pero aparte permanentemente están desarrollando simposios o los patrocinan. A veces participa de una manera directa o indirecta como patrocinador.” (Lalo, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). A través de estos proyectos es que las asociaciones de productores tienen distintas oportunidades de acceder a conocimiento mediante las capacitaciones que son brindadas en distintos temas como productividad, comercialización, formalización y asociatividad.

Por otro lado, la mayoría de los actores privados mencionaron que las empresas también otorgan fondos concursables para poder acceder a financiamiento que les permiten crear actividades, acceder a tecnologías y al servicio de técnicos y expertos en torno a los temas que consideren prioritarios. AngloAmerican, a través del Fondo Quellaveco, específicamente tiene dos grandes proyectos en la parte agropecuaria a través de los cuales se compromete a mejorar las oportunidades productivas. Aparte de ello, los actores privados mencionaron que desarrollan

simposios y actividades particulares, y que además las patrocinan. En cuanto al acceso a financiamiento y acceso a créditos, se mencionó que a través de fondos concursables se generan oportunidades de recibir apoyo económico pero que, en cuanto a los créditos, la empresa no los otorga, pero si los patrocina de manera indirecta. Actualmente la empresa se encuentra trabajando principalmente en la mejora la infraestructura de riego, construcción de canales y compuertas.

## **Actores Académicos**

### **Asociatividad**

Con respecto a la asociatividad, los académicos reconocieron la importancia de este factor, en especial en un contexto como el de Moquegua. Con respecto a la asociatividad en los productores de la zona, un ingeniero de un importante instituto de Moquegua señala:

Son mini parcelas, minifundios. Y esto es lo que no permite que pueda haber volumen de producción. Cuando hablamos a nivel de empresa, la asociatividad va ayudar agregar volumen de producción y poder ingresar a un nuevo mercado. E ingresar a un nuevo mercado y poder tener ventas constantes. Y a la vez también se va reducir los costos de producción, se va reducir también quizás... va haber mayor presencia del productor en mercados competitivos o ferias, uno sólo no lo puede hacer, pienso yo al respecto. (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Aparece aquí de nuevo el recurrente problema del minifundio, que hace necesario asociarse, pero difícil articularse. Además de este factor, algunos actores mencionaron características como la confianza, el miedo y la profundidad de los lazos entre las personas, cuestiones que un entrevistado englobó como “factor humano”. En este sentido, mencionan que “El mayor problema o los mayores problemas creo que es para mí el factor humano. Y lo demás de ahí se va acoplar el tema de necesidad económica, pero todo es factor humano.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Al preguntarle qué implica esta deficiencia en el “factor humano”, el mismo entrevistado respondió: “A ver, envidia, quizás miedo también dentro del mismo agricultor y también quizás ese de competencia... si se asocia lo hace simplemente a veces porque tiene una amistad ahí.

Pero cuando no decide asociarse es cuando no tiene nadie. Es confianza también como dicen.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Otro entrevistado parece estar en la misma línea, al resaltar la importancia de reforzar los lazos sociales. Él señala que este es un elemento fundamental para las asociaciones y que debería fomentarse en todas las esferas de la vida: Más allá del terreno de que es necesario para algo, pienso que la asociatividad, el cooperativismo debería

primar en todas las comunidades, poder confiar en otro no es tan fácil vencerlo o superar, siempre tenemos el temor de que por ahí alguien nos juegue sucio, creo que en el escenario político que vivimos en nuestro país es una clara muestra de que nadie confía en nadie. El más idóneo tan poco es el más idóneo. Esto hace el panorama difícil para que el tema de la asociatividad trascienda más allá de un mero interés de asociarse para producir y exportar. Necesitamos crear lazos que sean más profundos. (Piero, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

La creación de lazos fuertes a nivel social también facilitaría de gran manera la asociatividad, mejorando considerablemente el desempeño de las asociaciones de productores. Según comenta otro entrevistado, esto podría también estar relacionado con una falta de visión conjunta: “en las asociaciones al momento de formar una asociación deberían tener un poco más de visión y mantenerse en eso, ¿no? Y hacer que todos los socios mantengan esa visión es un poco complicado porque en sí cada uno va velar por sus intereses.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). La confianza entre asociados influiría en este sentido, en tanto

El confiar en que una persona confíe en otra o para buscar una asociación y tratar de sincero y esperar que el otro también lo sea y al final no lo es ya genera un conflicto, entonces yo creo que el compartir la visión es un trabajo que tienen que hacer las asociaciones para que se pueden mantener y poder buscar su beneficio. (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Las carencias en todos estos puntos, sumados a otros problemas como la falta de conocimiento de la norma y la ausencia de normas nacionales que regulen temas organizativos, son la razón por la cual la mayoría de los entrevistados consideran que la asociatividad en la zona es “deficiente”. Como se verá, esto afectaría también a otros factores relacionados al desempeño de las asociaciones de productores.

## **Productividad**

Acerca de la productividad, los académicos mencionaron que Moquegua, tiene una ventaja por sobre otros departamentos al tener buenas condiciones climáticas y suelos fértiles, además de no tener gran cantidad de plagas y enfermedades. Por ejemplo, la plaga de la mosca de la fruta es un problema que han controlado gracias a los esfuerzos del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Sin embargo, una debilidad de la zona por factores ambientales es la escasez de agua y es uno de los obstáculos para que la productividad de la zona aumente. Por otro

lado, factores relacionados al enfoque, formación y capacitación de los agricultores termina de obstaculizar las mejoras productivas.

En cuanto al factor agua, presentan el ejemplo de la uva de mesa: se inició la producción de uva red globe, sin pepa, para lo que se trajo una variedad resistente. Actualmente, todas las uvas han sido eliminadas debido a que no tienen inversión para mantenerlas y porque no salen, ¿por qué no rinden?, factor agua. (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De esta manera, la insuficiencia de agua es un factor importante que está ligado a un factor estructural, ya que, “a pesar de tener el proyecto Pasto Grande, no se tiene suficiente agua” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Por otro lado, los factores de poca capacitación en sistemas de riego, poca información y la resistencia al cultivo permanente se suman como obstáculos a la productividad.

En ese sentido, la preferencia por la alfalfa, tiene que ver con la necesidad de subsistencia de los agricultores que, a pesar de tener la oportunidad de sembrar algún cultivo más rentable, el tiempo de espera para que este sea productivo es muy largo y no le permite dedicarse a ello. La siguiente cita muestra este hecho: “¿qué es lo que piensa el productor? tengo que esperar tres años para recuperar mi inversión, en cambio con la alfalfa, corto cada 15 días, tengo poquito, pero tengo para sobrevivir... a pesar de que consume más agua que un cultivo permanente”. (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De esta manera, un factor importante para mejorar en la productividad tiene que ver con el incremento de capacidades, lo que prima es dar a conocer un enfoque de negocio empresarial. Los académicos expresaron que profesionalizar la actividad agrícola es fundamental, para ello debe haber mejoras en las capacidades para plantear un negocio y hacer planeación estratégica. De la misma manera, incrementar las capacidades en cuanto al conocimiento técnico es importante; saber interpretar análisis de suelos, de agua y de plantas es importante, ya que hoy no se cuenta con ese conocimiento. Por último, un factor importante para mejorar productivamente está relacionado con la inversión. Menos del 10% de agricultores reinvierten parte de sus ingresos, siendo este factor fundamental para crecer. Asimismo, la inversión es necesaria para mantener el suelo en óptimas condiciones para que produzca bien todos los años.

## Comercialización

En lo que respecta a la comercialización, todos los entrevistados recalcaron la importancia de exportar y abrirse a otros mercados. Como bien señala un académico: “El mercado local en sí es pequeño. Si el productor quisiera crecer tiene que abrirse a un mercado quizá sur o nacional o internacional si es un tema de exportación.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). En este sentido, la zona presentaría la importante ventaja de encontrarse cerca de países vecinos como Chile o Bolivia. Sobre este tema, nos mencionaron que “la ubicación de la región favorece... En que articula al Chile y articula a Bolivia. Entonces, no es mucha distancia entre poder llegar a estos mercados, como tendría Ica o como tendría Arequipa con mayor distancia.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Así, Moquegua cuenta con condiciones geográficas adecuadas para facilitar la exportación, factor que será muy importante para su desempeño.

Sin embargo, los productores de la zona cuentan con dificultades para insertarse en el mercado. Una de estas sería su falta de conexión con compradores directos. Como menciona el mismo entrevistado, Taison: “que siempre o la mayoría de veces lo hacen por terceros, no directamente con el mercado de destino con las personas que están comprando el producto. Entonces yo creo que ese es el problema que podrían tener.

Encontrar un mercado adecuado para la cantidad de producción que puedan tener.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). La confianza en los productores, ya mencionada anteriormente, sería un factor importante en este aspecto. Así lo explica el mismo entrevistado:

Si alguien viene y los ofrece un precio y el otro les ofrece otro precio van con el precio, van con el que les ofrece más. Y ahí se genera un poco de desconfianza, ¿no? Para el comprador que es el acopiador y para la asociación. Y tampoco hay un tema de ser sincero con lo que están enviando, o sea, algo que no corresponde al producto. (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Se ve aquí una vez más como la confianza afecta en el desempeño de los productores, en tanto la desconfianza que generan en los potenciales compradores les impide extender sus mercados. Además, los actores mencionan la falta de formación técnica en aspectos de mercado como otro problema relevante para las asociaciones.

A pesar de todo esto, los académicos consideraban que la creación de una marca podría traer buenos resultados para la comercialización de los productores: “creo

que siempre va a intervenir marca, eso es lo principal, marca y volumen. Pero una marca con nombre, una marca con prestigio.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). La consolidación de una marca sería entonces un factor importante para la comercialización, y que podría verse fortalecida por medio de la asociatividad. En este sentido, la asociatividad “es para salir al mercado con una marca, si vas con marca vas a ser reconocido. La asociatividad puede mejorar la competitividad [...] La asociatividad aumenta la competitividad de una marca.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Una vez más, sale a relucir la importancia de la asociatividad para mejorar la competitividad de los productores.

Finalmente, y relacionado al tema de la marca, los académicos dieron importancia también a la estandarización de productos:

Un producto estándar, creo que tenemos que ir a los especialistas, porque estandarizar algo es como vender un commodity, es decir, vender leche, pero una leche diferenciada. Como región Moquegua pienso que tenemos que ir a todo el tema de especialities, un producto único que sea reconocido por el mundo. (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

En este sentido, el conseguir la denominación de origen sería un tema importante. Un entrevistado cree que “si sacáramos la denominación de origen yo les digo que Moquegua tiene para crecer mucho, pero como producto único, la (uva) borgoña, como la negra tiene sus características propias, la uva borgoña de Ica no pasa nada.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Así, el sacar la denominación de origen sería una manera de obtener más beneficios comerciales de los productos de la zona.

### **Rol de las instituciones académicas**

El rol de las instituciones académicas en el desempeño de los productores es limitado, pero relevante. En primer lugar, se puede destacar que los centros académicos son espacios donde los estudiantes aprenden temas técnicos importantes que luego podrían ser útiles para la producción agropecuaria. Un entrevistado dice lo siguiente sobre la importancia de la educación: “los estudiantes más que todo muchos tienen familiares que tienen agricultura, otros que tienen un negocio y por eso ven una buena opción el estudiar y hacer una profesión de una actividad comercial o una actividad ecológica.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018)

Si bien esta formación podría mostrarse crucial para el desempeño de los productores, como hemos explicado anteriormente, los jóvenes de las familias de los productores no suelen quedarse a trabajar en sus parcelas, sino que, más bien,

deciden migrar. Además de esto, las instituciones educativas llevan a cabo estudios sobre procesos técnicos y productivos que también podrían resultar valiosos para los productores de la zona. Como un profesor de la UNAM menciona:

Nosotros tenemos la escuela profesional de ingeniería agroindustrial, más allá de ganaderos y el campo de los agricultores, se hacen estudios para mejorar el proceso de la vid, procesos de producción del vino también, de la leche y los quesos. Tenemos máquinas modernas que han podido ser financiadas por dinero del canon. (Piero, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Así, se realizan estudios sobre temas relacionados a la productividad de los agricultores, algunos como este financiados por el dinero del canon. Sin embargo, haría falta buscar mecanismos concretos para que estos nuevos conocimientos y tecnologías puedan llegar y ser usadas eficientemente por los agricultores.

Para concluir el capítulo, a modo de síntesis, entre las distintas reflexiones por parte de los distintos actores, se constata que la asociatividad está en decadencia y ciertos factores ya mencionados no permiten que funcione como se espera. Sin embargo, todos la mencionan como factor fundamental para las mejoras de las oportunidades productivas de los agricultores, en ese sentido, hemos podido ver que algunos factores positivos reconocidos en la asociatividad son la presencia de proyectos, fondos concursables, capacitaciones y talleres que realizan los diversos actores, aunque la mayoría están desarticulados entre sí.

En cuanto a las debilidades mencionadas por los actores, vemos que la más destacada tiene que ver con la necesidad de abandonar un enfoque de agricultura tradicional y pasar a incorporar un enfoque empresarial. Una limitante a ello es la edad ya que la mayoría de agricultores tiene entre 50 y 70 años. Para ello, los entrevistados mencionaron que es vital el abandono de una perspectiva individualista y se empiecen a reconocer bienes colectivos y objetivos comunes. Los altos niveles de desconfianza entre los mismos agricultores y en su relación con los demás actores es otra debilidad que se suma a la falta de asociatividad y dónde muchas veces ha sido crucial el rol del líder para consolidar los vínculos entre ellos. Además, mencionaron la necesidad de un proceso de formalización que permita a los agricultores articularse con el Estado y otros actores para participar del mercado.

En torno al rol que asumen las instituciones respecto del desarrollo de las asociaciones, hemos podido constatar que la mayoría de actores inciden en diversos aspectos; sin embargo, se han centrado en mayor medida en el tema productivo. Vimos que, desde el Estado, el CITEAgroindustrial y PRODUCE brindan asesorías y

capacitaciones en temas de asociatividad, gestión empresarial, aspectos productivos y procesos de formalización. Desde el sector privado, vemos que el rol no sólo se limita a las asesorías y capacitaciones, sino que impulsan diversos proyectos de desarrollo pero que, sobre todo, se han centrado en el factor productivo, además de participar con fondos concursables, financiamiento y patrocinios.

Asimismo, hemos podido notar, que a pesar de los distintos esfuerzos que se realizan por parte de las diversas instituciones, estos se encuentran desarticulados y muchas veces los temas son repetitivos y contraproducentes. Por ello, una de las principales tareas en torno al rol que asumen las instituciones tiene que ver con la articulación de esfuerzos y objetivos, centrándose en los agricultores y no en cumplir su agenda.

A lo largo del capítulo, también hemos analizado las percepciones en torno a la productividad de los agricultores, así se ha hecho evidente el gran potencial que Moquegua tiene para la actividad agrícola debido a la cantidad de horas luz, la diversidad y fertilidad de suelos, condiciones que le dan al departamento una ventaja comparativa respecto de otros. Sin embargo, entre los actores se reconoció que la productividad en la zona es baja debido a ciertos factores de innovación, entre ellos, el principal tiene que ver con la falta de infraestructura adecuada, sobre todo, en cuanto a la utilización de sistemas de riego tecnificado. En ese sentido, la poca capacitación de los agricultores para incorporar nuevas tecnologías es uno de los principales obstáculos, es por ello, que manifestaron la necesidad de solicitar el asesoramiento de técnicos certificados que puedan instruir a los agricultores, tanto en tecnologías de riego, como en el manejo de suelos y las especificaciones por tipo de cultivo. Por otro lado, nos mencionaron que un aspecto importante que impide el aumento de la productividad tiene que ver con la situación de subsistencia en la que viven los agricultores, donde muchos viven “al día” y prefieren favorecer el cultivo de alfalfa que genera ingresos inmediatos.

Respecto de la comercialización, los actores comentan que uno de los principales retos para incrementar las oportunidades de comercialización está relacionado a la necesidad de asociarse entre productores para poder producir las cantidades necesarias para realizar ventas en conjunto y donde la asociatividad juega un rol importante. Del mismo modo, un aspecto importante tiene que ver con la tecnología e infraestructura, donde el aspecto más mencionado fue la necesidad de un sistema de empaquetado para las asociaciones que les permitirá comercializar sus productos. Además, resaltan la necesidad de conectar a las asociaciones con otros actores de la cadena productiva ya que una de las principales dificultades para comercializar tiene que ver con la imposibilidad de acceder a un mercado. Es decir, de contactarse con compradores y poder establecer relaciones comerciales con ellos, por ello,

la formalización es vista como necesaria. En ese sentido, los intermediarios son los principales compradores de los agricultores, lo que no necesariamente es un problema, aunque la cantidad de intermediarios que participan afecta los ingresos de los agricultores.

## **Reflexiones Acerca de los Productores y la Asociatividad**

### **PIONEROS DE SAN CRISTÓBAL**

#### **Historia**

La asociación Pioneros de San Cristóbal se ubica en el distrito de San Cristóbal, en la provincia de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua. La rutina diaria de la asociación está marcada por el trabajo agrícola, específicamente la cosecha y recolección de tunas, actividad que realizan los miembros desde tempranas horas del día hasta aproximadamente las 5 pm. La asociación se fundó en septiembre de 2015 motivado por la posibilidad de participar en el concurso PROCOMPITE armado por la gerencia regional de desarrollo económico del Gobierno Regional de Moquegua, con el fin de promover la competitividad y productividad de los productores agrícolas de la región. Desde julio de 2016, la asociación disfruta de un acuerdo comercial con la empresa APC que se encarga de la alimentación de los trabajadores del campamento minero Quellaveco que exige la entrega semanal de unas quinientas tunas. Este acuerdo les ha asegurado un ingreso mensual de 1 600.00 nuevos soles como asociación. (Moscoso et. al 2017: 4). Cabe resaltar también que la asociación se formalizó con RUC entre marzo y abril de 2017.

Actualmente, Pioneros de San Cristóbal está conformado por 29 socios y, según los testimonios recogidos, está abierto a recibir nuevos socios siempre y cuando cumplan con los requisitos y normas establecidas. Conforme a lo observado, y de acuerdo a Moscoso et al. (2017), la estructura organizacional de la asociación está caracterizada por tener una jerarquía plana donde las decisiones son tomadas por la junta directiva, la cual está conformada por todos los socios. Se realizan reuniones aproximadamente todas las semanas en las cuales se toma asistencia y se discuten temas relacionados a la organización productiva de la semana, sanciones, viajes representativos, capacitaciones, etc.

El objetivo institucional de Pioneros de San Cristóbal es mejorar sus niveles de calidad para encontrar mejores oportunidades comerciales en el futuro. Actualmente, el presidente de la asociación, Percy Quispe, viene promoviendo y gestionando una serie de certificaciones a nivel nacional que permitirían a la asociación conectar y comercializar sus productos en el mercado regional. Este proceso es de suma importancia para la asociación pues, como se analizará más adelante, uno de sus principales problemas es la falta de capacidad de negociación debido a su aislamiento territorial, comercial y social, cosa que genera que, además de APC, los principales compradores de tunas sean intermediarios provenientes de Puno.

## Características generales de la asociación

Las encuestas realizadas señalan que, si bien los socios de Pioneros de San Cristóbal tienen en mayoría el castellano como lengua materna, existe un grupo considerable (41%) que tiene el aymara como primer idioma. Como se apuntará más adelante, la falta de iniciativa al diálogo de los asociados podrá deberse, entre otras cosas, a los bajos recursos comunicativos como son el dominio del idioma español o aymara y la poca instrucción de los socios en general.

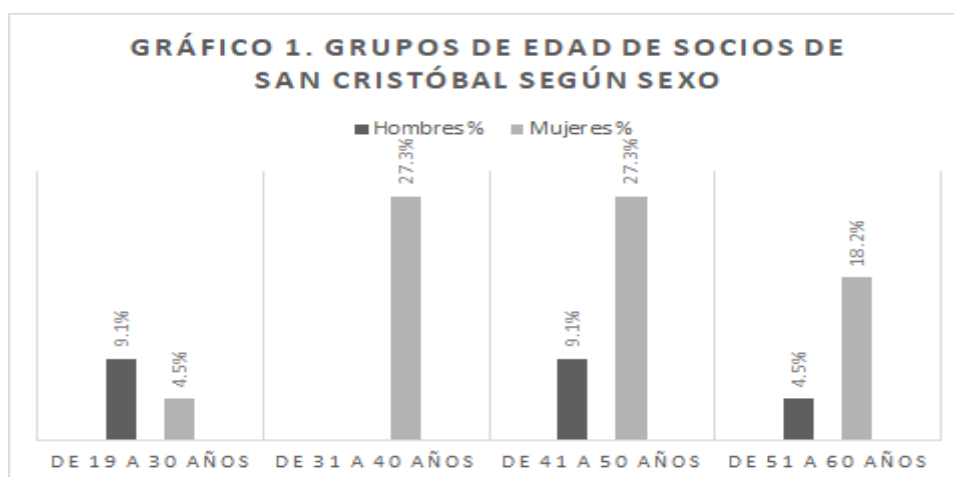


Figura 11. Edades de socios de San Cristóbal. La figura muestra los grupos de edad de socios de San Cristóbal según sexo.

Fuente: Base de datos de campo

Elaboración propia.

En la Figura 11 se ve la relación entre los grupos de edad de socios de San Cristóbal por sexo. Primero, vemos que hay un total de 5 hombres encuestados y un total de 17 mujeres encuestadas, lo que equivale a un 22.7% y 77.3% en la distribución del sexo respectivamente. Vemos que de los asociados entre 19 y 30 años de edad son 9.1% de sexo masculino y 4.5% de sexo femenino, lo que en su conjunto suma un 13.6% (ver Figura 11). Entre los asociados de 31 a 40 años es nulo en los hombres y un 27.3% en las mujeres, lo que en su conjunto vale 27.3% (ver Figura 11). Entre los asociados de 41 a 50 años, vemos a un 9.1% de hombres y un 27.3% de mujeres, lo que en total equivale a 36.4% (ver Figura 11). Finalmente, entre los grupos de 51 a 60 años, vemos un porcentaje de 4.5% en hombres y de 18.2% en mujeres, lo que equivale a un 22.7% en total (ver Figura 11).

Podemos ver que hay una mayoría femenina en la asociación. Asimismo, los grupos de edad que más destacan en las mujeres son de 31 a 40 años y de 41 a 50 años.

En relación a los hombres, estos son una minoría y entre los grupos de edades que más destacan son de 19 a 30 años y de 41 a 50 años. Como se analizará más adelante, la predominancia de mujeres en la asociación es percibida como un problema para algunos socios y ex-socios en la medida de que no se observa potenciales lideresas o socias activas.

Asimismo, tras las encuestas pudimos ver el número de socios de Pioneros de San Cristóbal que saben leer y escribir según sexo. En el caso de los hombres asociados, todos saben leer y escribir, es decir, un 22.7%. En el caso de las mujeres, 15 de ellas, es decir, un 68.2% sabe leer y escribir; mientras que 2 de ellas, es decir, un 9.1% no saben ni leer ni escribir. Se puede decir entonces que hay un número pequeño de mujeres analfabetas en la asociación; sin embargo, como se observará a continuación, el nivel de instrucción de las mujeres es menos favorable que el de los hombres.

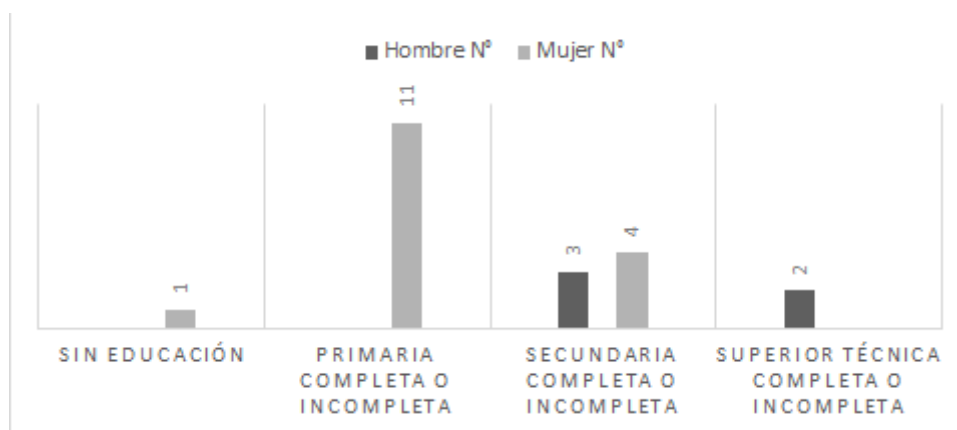


Figura 12. Niveles educativos de socios de San Cristóbal. La figura muestra el nivel educativo alcanzado de los miembros de Pioneros de San Cristóbal según sexo.

Fuente: Base de datos de campo

Elaboración propia.

En la Figura 12, vemos la relación entre el nivel educativo de los socios de Pioneros de San Cristóbal según el sexo de los asociados. En cuanto a los asociados que no tienen educación, observamos que un 4.5% del sexo femenino no tiene educación; mientras que ninguno de los hombres carece de educación (ver Figura 12). En cuanto a asociados con primaria completa o incompleta, se concentra un 50% de mujeres; mientras que ningún hombre se manifiesta con secundaria, completa o incompleta (ver Figura 12). En cuanto a los asociados con secundaria completa o incompleta, vemos que un 13.6% son hombres y un 18.2% son mujeres (ver Figura 12). En cuanto a los asociados con educación superior técnica completa o incompleta, el porcentaje en los hombres es de 9.1% y en las mujeres de 0%.

En total, los asociados hombres y mujeres que no tienen educación equivalen a un 4.5%; los que tienen educación primaria completa o incompleta un 50%; los que tienen secundaria completa o incompleta un 31.8%; y los que tienen superior técnica completa o incompleta son 9.1% (ver Figura 12).

Por un lado, podemos decir que la mitad de las asociadas tienen un nivel educativo de primaria completa o incompleta, además, ninguna de ellas tiene estudios técnicos completos e incompletos. Por otro lado, vemos que los hombres siendo menor cantidad en la asociación, tienen mayores porcentajes de nivel educativo tanto técnico completo e incompleto como secundaria completa o incompleta. Esto evidencia una clara brecha de género referente a los niveles educativos que poseen hombres y mujeres en la asociación, siendo una mayoría femenina, estas se encuentran menos educadas que una minoría masculina. Sería interesante ver cómo repercute dentro de las dinámicas de la asociación.

### **Condiciones productivas**

En esta parte abordaremos las condiciones productivas con las que los productores de la asociación "Pioneros de San Cristóbal" cuentan. Las condiciones productivas que se analizarán a continuación serán el capital natural –cantidad de tierra disponible-, capital físico -métodos de riego-, capital financiero –créditos- y capital humano –capacitaciones recibidas-.

**Tierra disponible.** Antes de comentar sobre la cantidad de tierra con la que los productores cuentan para su producción agrícola, queríamos resaltar que, en líneas generales, la inversión en la producción agrícola es bastante baja, ya que 9 casi la mitad de los productores reconocieron no invertir nada o no recordaban cuánto habían invertido para su producción. Dicho esto, primero, comentaremos que la medida usada por los productores para medir la cantidad de tierra con la cuentan es de "topos", el cual representa 1/3 de hectárea. El uso de esta medida y no de hectáreas, medida convencional para la agricultura, se basa en el carácter minifundista de la producción agrícola en San Cristóbal. Esta característica se ve reflejado en los comentarios de Hernando, un ex productor de la asociación:

Acá como usted mismo ha visto la agricultura es minifundista, acá no se habla de hectáreas sino de topos que es mínimo y lo peor es que nosotros tenemos en varios sitios: un poco de megatopo por allá, por acá... Ahí se va el tiempo, si fuésemos en un solo sitio, quizás en una hectárea o hectárea y media sería, mucho mejor: dedicarme solo a un solo sitio y quizás tecnificarme en ese sitio cambiando el sistema de riego y ya todo. Pero como tenemos todo disperso. (Hernando, comunicación

personal, 1-7 de octubre de 2018).

A partir de esta cita, observamos que una de las principales causas para que predomine un carácter minifundista en la producción agrícola de los productores de San Cristóbal es la dispersión de los terrenos de los productores. La entrevista incluso llega a comentar que algunos productores pueden tener varios terrenos pero que se encuentran alejados, por lo que no sale a cuenta usarlos todos debido al gasto de tiempo y económico.

Por último, a partir de información recolectada, observamos en la Figura 13 que gran la mayoría (81.8%) de los productores encuestados poseen entre 1 a 3 topos de tierra disponible para la producción agrícola anualmente; es decir, la mayoría de los productores de San Cristóbal cuentan con desde 1/3 a 1 hectárea de tierra para su actividad productiva. Cabe mencionar que incluso un 9.1% de los productores solo cuenta con ½ de topo de terreno (ver Figura 13).

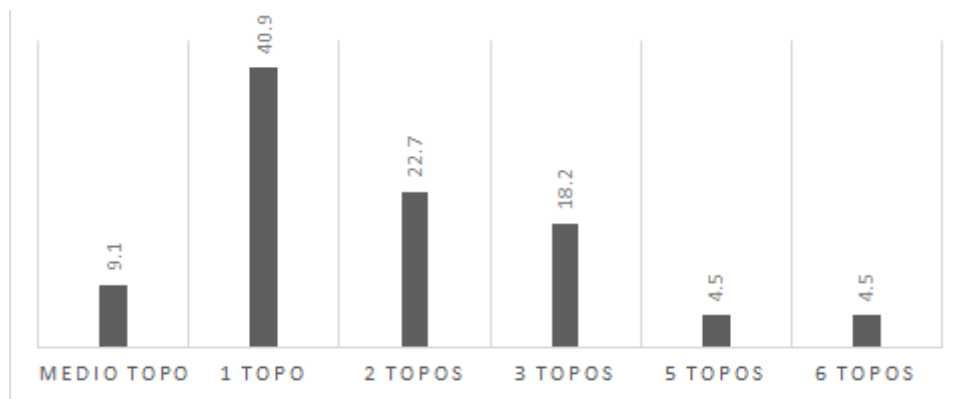


Figura 13. Cantidad de tierra disponible anualmente para la producción agrícola para los socios de Pioneros de San Cristóbal en topos

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal (Sobre una base total de 20 respuestas).

Elaboración propia

**Métodos de riego.** Respecto a los métodos de riego que utilizan los productores, principalmente usan el método de gravedad. Los productores tienen a la mano un canal de regadío que tiene una longitud aproximada de 18 km que les trae agua de un manantial, por el cual no realizan algún pago. Asimismo, tienen una organización comunal para el uso de esta agua y para la limpieza y cuidado del canal, la cual está mediada por la junta de regantes. El uso del agua está distribuido por los “cortes” como nos menciona un productor:

Es un rol. O sea, acá son 3 sectores. Sector 1, sector 2 y sector 3. Cada 6 días agarra un sector, en esos 6 días si tenemos plantas regamos, si no

tenemos plantas cada 3-4 horas agarramos 'cortes'. Después de nuestro turno tenemos que esperar 12 días. Es que es escaso el agua. El canal tiene algo de 18 km de largo. (Milton, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Debido a esto, es que casi todos los productores no invierten en acceso a otras fuentes de riego. Esto no quiere decir que los productores no tengan problemas con el agua debido a que varios productores comentaron que hay épocas de sequía en el año, lo cual afecta la producción de otros productos agrícolas para consumo –la tuna no necesita mucha agua.

Asimismo, cabe resaltar que la producción agrícola de la asociación se caracteriza por ser orgánica. Todos los productores asociados nos comentaron que ninguno utiliza algún agroquímico, a diferencia de otros productores de distintas asociaciones con las que hemos trabajado. El carácter orgánico de sus productos responde tanto a una elección de la asociación, como a su situación socioeconómica pues a la mayoría se le hace complicado invertir en insumos como estos.

**Acceso a crédito.** Respecto al acceso a créditos para su actividad productiva un 68% de los productores no ha pedido algún crédito, mientras que un 32% si ha pedido (ver Figura 14). Esta predominancia de socios que no han pedido crédito tiene relación con la lógica minifundista de su producción agrícola, debido a que como nos comenta Abel, un productor, es difícil conseguir un crédito con la cantidad de tierra con la que cuentan:

Respecto al crédito financiero, nunca he tenido un acceso a crédito financiero, esto se debe a que como soy nuevo en el rubro agrícola (4 años aproximadamente), las financieras me piden que avale un terreno para el crédito y no poseo mucho terreno. (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

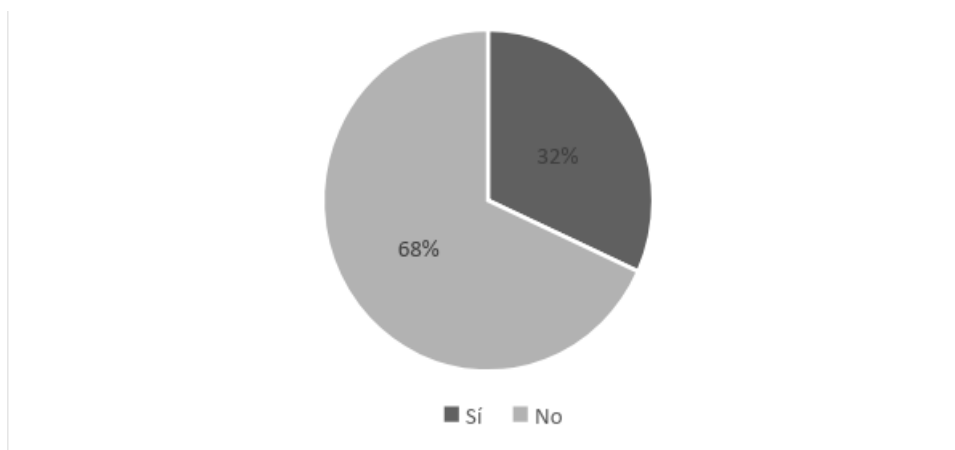


Figura 14. Número de socios de Pioneros de San Cristóbal que han pedido acceso a un crédito financiero

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal (Sobre una base total de 20 respuestas).

Elaboración propia

**Capacitaciones.** Como punto de partida, se preguntó a los productores si habían recibido alguna capacitación relacionada a su actividad productiva. Como se puede apreciar en la Figura 14, aproximadamente un 54% de los productores sí asistió a alguna capacitación en el último año, mientras que un 45% no asistió a ninguna capacitación.

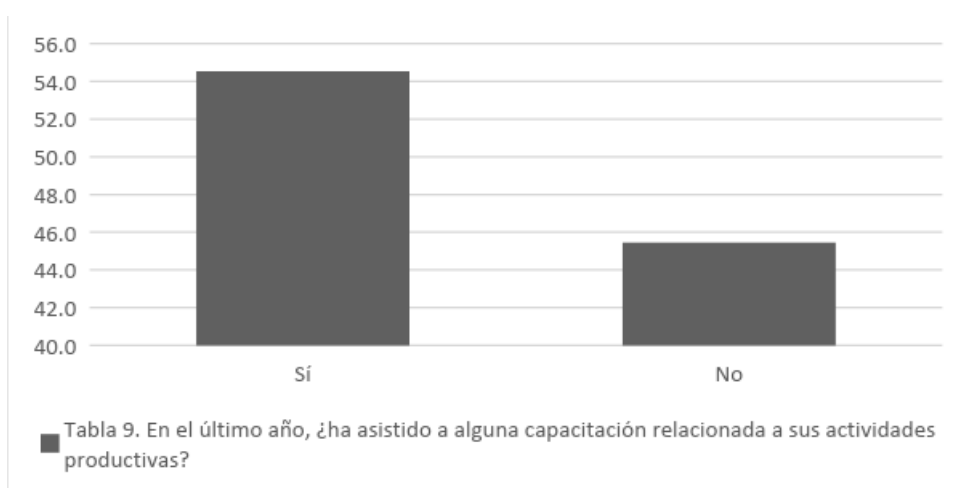


Figura 15. Asistencia a capacitaciones relacionadas a su actividad productiva

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal (Sobre una base total de 20 respuestas).

Elaboración propia

El productor Abel menciona que las principales instituciones que brindaban las capacitaciones, por medio de la asociación, son: “Respecto a las asistencias técnicas, el entrevistado expresó que instituciones como el SENASA, AGRORURAL y la Municipalidad Distrital son las principales entidades que les brindan o deberían brindar capacitaciones.” (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por un lado, aquellos productores que asistieron a capacitaciones nos comentaron algo en común: la falta de un certificado una vez concluidas las capacitaciones. Esto se dio, según Abel, debido a:

No he recibido ninguna certificación por la culminación de las capacitaciones, sin embargo, AGRORURAL lo hizo alguna vez, a veces. Esto se debe a que la mayoría de veces las capacitaciones se daban en el mismo campo y no en locales. (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Asimismo, entre los productores resaltan interés en futuras capacitaciones referentes al abonamiento, cuidado contra plagas de la tuna y la diversidad de tipos de tuna. También mencionaron, que sería bueno para ellos aprender “otro tipo de conocimiento”, referido a la comercialización de su producto, como hacerlo visible. A partir de esto, podemos afirmar que hay una tendencia en las capacitaciones a orientarse estrictamente a la parte productiva del proceso debido a que ninguno de los productores nos comentó que habían tenido alguna capacitación relacionado a eso. Asimismo, la asociación juega un rol principal en la obtención de las capacitaciones, ya que es a través de esta que los asociados consiguen las capacitaciones.

## **Evaluación de la asociación**

La asociación Pioneros de San Cristóbal ha establecido exitosamente mecanismos de organización, ayuda mutua y fiscalización en sus cuatros años de existencia. A continuación, se relatan las principales dinámicas internas que han permitido su consolidación interna y efectividad. Ellas han generado un alto grado de satisfacción con la pertenencia a la asociación y con los dirigentes de esta.

***Organización, responsabilidad y compromiso dentro de la Asociación.*** La asociación ha establecido pautas y criterios que permiten evaluar el ingreso de nuevos integrantes y sancionar a los socios que no cumplen con sus deberes. El presidente Henry indica que se ha acordado que para que alguien ingrese a la asociación debe llevar una cierta cantidad<sup>3</sup> de tunas las cuales son evaluadas por

---

3 Aunque no se mencionó el monto exacto en la entrevista en conversaciones con los demás dirigentes se señaló que era aproximadamente una “jaba” (una caja de madera llena de tunas)

los socios; además, se debe pagar una cuota inicial y ser evaluado con respecto a la recolección, limpieza y cuidado de la tuna.

Todos los socios deben cumplir con llevar aproximadamente una “jaba” cada jueves en la noche para la posterior venta colectiva a la empresa APC. Los socios han acordado que el incumplimiento de este deber tiene como sanción el pago de setenta soles a la asociación, monto que es utilizado para diversos fines como los viajes de Percy a la ciudad de Moquegua. A diferencia de lo que puede ocurrir en otros grupos de Moquegua, en San Cristóbal se cumple de manera estricta esta sanción. De hecho, la incapacidad para cumplir con dicho deber, y por consiguiente la obligación de pagar la cuota, fue una de las razones por las que el socio Hernando se desligó de la asociación:

[...] si yo no llevo esta semana [tunas] la multa es de 70 soles. Entonces para la segunda otros 70. Para la tercera ya me depuraron. Para que ya no me pasen esas cosas ya he optado por salir, por no quedar mal. (Hernando, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

Resalta también el cumplimiento y grado de asistencia que existe en la asociación. Según Percy en cada reunión asiste siempre más de la mitad de los socios afiliados y entre todos coordinan la siguiente reunión, de forma que la mayoría pueda asistir. Además, se cuenta con un registro de todos los socios que acuden para evaluar el cumplimiento y compromiso de los socios. Dicha información está pegada en la pared del centro de reuniones, la casa de Percy, de tal forma que todos puedan acceder a ella. Este grado de responsabilidad también es resaltado por Marilia quien indica que, a comparación de otras asociaciones de Moquegua, en San Cristóbal la coordinación y compromiso con la asociación es destacable. Marilia nos cuenta sobre otras asociaciones de Moquegua:

Entonces les falta trabajo en equipo, comunicación y sobre todo confianza porque, a diferencia de Los Pioneros que dicen ‘nos reunimos todos los jueves a las 6’ y aunque no tengan una gran exposición para dar se reúnen para conversar sobre la semana, las otras asociaciones no tienen un día definido y se reúnen cuando hay algo de urgencia. (Marilia, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

Por último, tanto los socios como la consultora relacionada a la asociación destacan la unión y predisposición a la cooperación mutua en el grupo. De esta manera, se podría afirmar que la organización, compromiso y responsabilidad se han instaurado como elementos claves en la cultura organizacional de Pioneros de San Cristóbal a raíz de las escasas condiciones culturales, sociales y productivas con las que se cuenta. Pero también, como se retomará más adelante, por la utilidad que les

genera a los productores y la legitimidad de la que goza Percy como presidente de la asociación. Por ejemplo, Marilia muestra una perspectiva positiva de los Pioneros de San Cristóbal debido a su organización:

Los Pioneros son organizados, a pesar de los limitantes que tienen como que no son muy letrados son muy organizados: tienen un organigrama, tienen bien divididas las tareas, cuando entras tienen sus paleógrafos donde apuntan la asistencia y cuotas. ¿Qué asociación te va a cumplir siempre las cuotas? Ellos siempre cumplen sus cuotas, son organizados, son ordenados, son muy transparentes y trabajan mucho en equipo. (Marilia, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

**Importancia de la asociación.** Como punto de partida se preguntó por la importancia de la asociación, familiares y amigos en la actividad productiva de cada agricultor asociado encuestado. Los resultados fueron los siguientes.

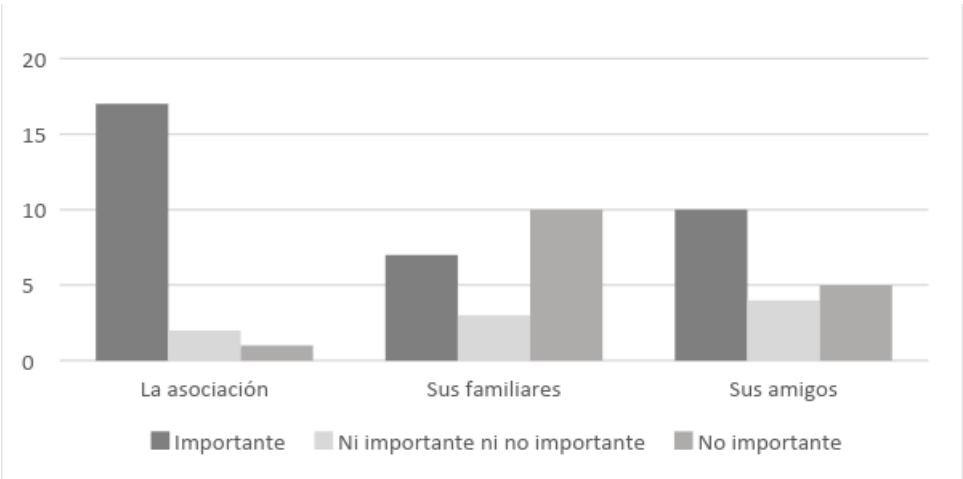


Figura 15. Importancia de apoyo para ocupación productiva

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal (Sobre una base total de 20 respuestas).

Elaboración propia

Desde un primer nivel de análisis se evidencia la importancia de Pioneros de San Cristóbal en las actividades productivas de los productores individuales afiliados. La influencia percibida de ésta en las actividades es significativamente mayor a otros grupos sociales como lo son las redes familiares o amicales. Esto se debe principalmente a, como menciona el socio entrevistado Abel, a la organización y deberes establecidos en Los Pioneros que establece la ayuda mutua como una de sus estrategias productivas. La cooperación colectiva en San Cristóbal consiste

en la visita esporádica, llamado turna, de un grupo de socios a las tierras de los afiliados con el objetivo de ayudar en la preparación de la tierra, la recolección de la tuna o la identificación de algunas amenazas como la cochinilla. Abel afirma que:

Cada cierto tiempo tenemos que ir a ayudar a nuestros compañeros en sus tierras [...] preparar sus tierras o también ayudarles con la recolección de las tunas si es que ya están listas. Así nos vamos ayudando, nos turnamos cada cierto tiempo y así. Eso es bueno. (Abel, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

La cooperación mutua y la turna también son cruciales para Marilia, consultora anteriormente vinculada<sup>4</sup> con la asociación, pues permite superar o menguar el carácter minifundista de los productores:

“Sí es clave que trabajen en conjunto porque todos tienen pequeñas parcelas, pequeña producción [...] Sí porque solitos no van a poder, solitos no tienen ni el capital ni la cantidad para poder vender.” (Marilia, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

También cabe resaltar que la importancia percibida de los otros dos grupos está condicionadas principalmente a la forma en que permiten cumplir con los roles y deberes dentro de la asociación. Un ejemplo de ello lo da el ex socio Hernando señalando que debido a que no cuenta con familiares en San Cristóbal muchas veces no pudo cumplir con las cuotas de producción semanales establecidas por la asociación debido a que viajaba constantemente.

Esto le costó pagar las penalidades estipuladas, lo cual fue una de las razones por las cuales optó por salir de la asociación. El ex socio Hernando dice que:

“La mayor parte de los socios tienen pues a sus familiares acá. Tienen a sus papás, hermanos, pero yo no. Por eso opte por retirarme. Si yo hubiese estado en la condición de ellos, normal yo le digo a un primo o familiar “papá, ¿sabes qué? Voy a viajar, me hacer el favor de dar esta cantidad de producto”. En mi caso no ha sido así, por viajar a visitar a mis familiares no he podido cumplir y tenido que pagar las multas”. (Hernando, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

---

<sup>4</sup> La consultora estuvo vinculada formalmente con la Asociación cuando la empresa Anglomeran financió un proyecto de fortalecimiento organizacional en 2016. Sin embargo, luego de la culminación del proyecto la entrevistada señala que mantiene contacto con la asociación y los asesora esporádicamente.

**Evaluación de dirigentes y dirigidos.** Para explicar el nivel de satisfacción general de los socios con su pertenencia a la asociación el rol y valoración de los dirigentes, específicamente el del presidente Percy, es importante. Esto se debe, en primer lugar, al grado de legitimidad con el que cuentan. Todos<sup>5</sup> los encuestados señalaron haber elegido a sus actuales representantes por medio de votación y también estar de acuerdo con esa modalidad de selección dirigencia.

En segundo lugar, los socios consideran que Henry cuenta mayoritariamente con las habilidades que ellos piensan necesarias en un buen dirigente (ver Figura 16 y Figura 17). Así, observamos que trece de diecinueve personas consideran que tiene la experiencia necesaria para ser un buen dirigente y quince de dieciocho encuestados opinan que es honesto y transparente. Sin embargo, aunque la evaluación es predominantemente positiva, sí se observa algunas carencias que, a pesar de no ser muy valoradas por los socios, sí son importantes desde la perspectiva de los agentes externos. Este es el caso del conocimiento técnico donde sólo tres personas creen que es una habilidad necesaria en un buen dirigente y menos de la mitad opina que Henry la tiene; en contraste, Cecilia Ortiz la considera importante para el crecimiento de la asociación, entendiendo la habilidad no solo ligada a los procesos productivos sino también burocráticos. Según Marilia:

[En San Cristóbal] quieren hacerlo todo apresurado, no ven los procesos como en el caso de comprar un camión. Están como que quieren “eso”, lo van a lograr, pero no miden el tiempo, entonces tal vez organización no en temas de cultivo sino en labores comerciales, por ejemplo. O sea, quieren exportar, quieren hacer mermelada, pero hay un proceso antes. (Marilia, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

---

5 Solo una persona no señaló la modalidad de elección de los dirigentes debido a que es nueva en la asociación.



Figura 16. Habilidades consideradas más importantes en un buen dirigente

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal (Sobre una base total de 44 respuestas).

Elaboración propia



Figura 17. Habilidades que los miembros de Pioneros de San Cristóbal consideran que tienen o deben mejorar sus dirigentes

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal.

Elaboración propia

En general, los socios también evalúan positivamente el desempeño de Percy como dirigente (ver Figura 18). Específicamente, casi la totalidad de encuestados considera que cumple con las labores que el rol exige y que busca el beneficio de todos los socios. Además, también se piensa predominantemente que está comprometido con la supervisión de las labores y que busca la inserción de la asociación al mercado local. Sin embargo, aunque también es mayoritariamente evaluado de manera positiva, la apertura a críticas es la disposición menos afirmada en Henry. Esto sorprende en la medida en que, tal como lo señala Fernando, en

la asociación se busca promover la participación de los socios ya que es visto como una debilidad vinculada a la falta educación y conexión. Esto fue también fue constatado en el grupo focal realizado con la asociación, donde pese a las iniciativas de Percy los socios asistentes, predominantemente mujeres, no participaban:

[En referencia al grupo focal realizado] como usted ha visto ayer...aunque se intenta... ¡no dicen nada!, mayormente su nivel de educación es bajo. No han terminado primaria o secundaria y hay personas que nunca han salido a la ciudad o han ido en poquísimas oportunidades. (Hernando, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

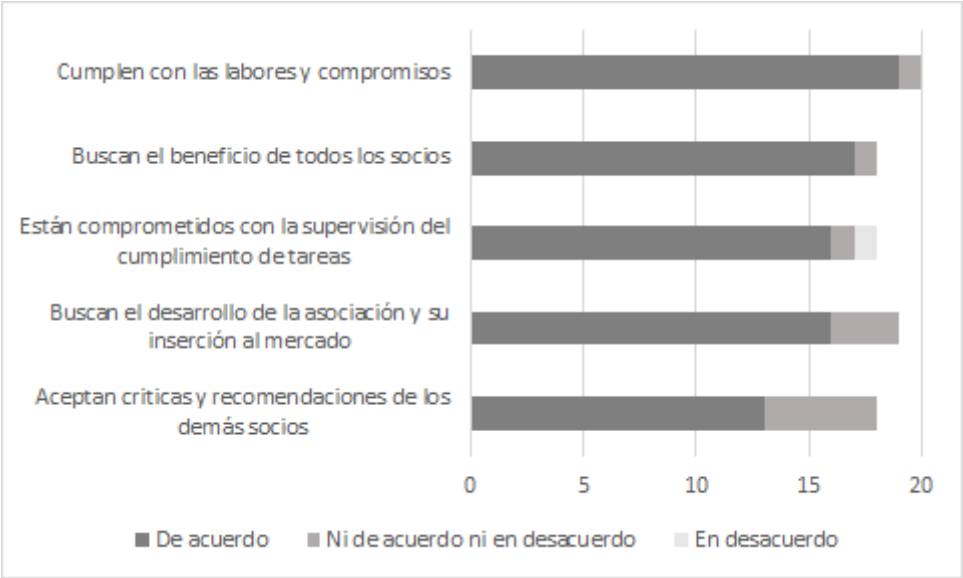


Figura 18. ¿Qué tan de acuerdo está con que los actuales dirigentes de la asociación...?

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal.

Elaboración propia

Los dos dirigentes encuestados también valoran positivamente el rol que vienen cumpliendo los socios afiliados y señalan estar satisfechos con su labor. Tanto Percy como Crisálida (fiscal de la asociación) coinciden con que los productores miembros de Pioneros son responsables, comprometidos y honestos. Sin embargo, también coinciden en el hecho de que les falta experiencia, conocimiento del mercado local y conocimiento técnico. Así, se revela una vez más que el principal lastre para la progresión de la asociación reside en la baja cualificación, vista en términos educativos y productivos, y la conexión general. El rol del presidente: Percy. Si bien se ha observado que la asociación ayuda a los productores y goza de un nivel de satisfacción alto (ver Gráfico 3), también se evidencia que esto se debe principalmente al presidente Percy, quien ya cumple un segundo mandato luego de

ser reelegido. Es decir, se observa una excesiva importancia del presidente en el funcionamiento y articulación de la asociación. Esto resalta su buen desempeño, pero también revela la fragilidad de la base sobre la que la asociación se sostiene a falta de más líderes que participen en las decisiones. Para el ex socio Hernando tal situación representa un gran reto a superar:

“Sí, ayer justamente estaba conversando con las socias. Yo les digo a las que tienen 35 40 años “¿por qué no alguna de ustedes puede tomar la batuta?”. Y ellas dicen que no tienen tiempo o que se les hace difícil... si el señor Henry se va, ahí muere todo” (Hernando, comunicación personal, octubre 1-7 de octubre de 2018).

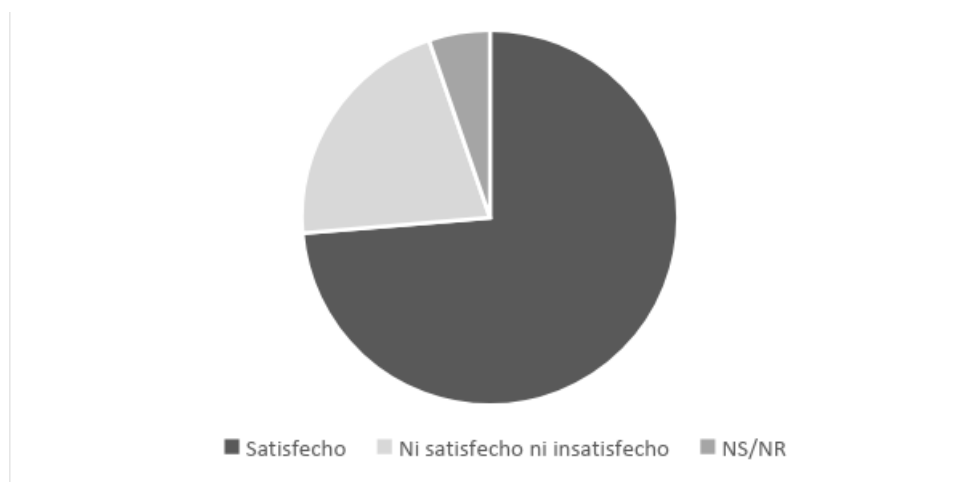


Gráfico 3. Estado de satisfacción con el rendimiento de los actuales dirigentes

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal.

Elaboración propia

Como ya se ha señalado, el bajo grado de cualificación, en términos de nivel educativo alcanzado, de la mayor parte de la asociación inhibe la participación o iniciativas de las socias generando una subordinación a las decisiones que pueda tomar Percy a pesar de su deseo por revertir tal situación. Así, se observa una situación de riesgo bastante grande que se sustenta, irónicamente, en el mismo punto que posibilita la fortaleza de compromiso y responsabilidad en la asociación: el rol organizativo y gestor de Percy.

De acuerdo a lo mencionado puede reevaluarse la nula participación de las mujeres como funcional a las dinámicas que han venido rigiendo en la asociación en la medida en que Percy decide lo que ve por conveniente desde su posición más empoderada, cualificada y conectada a redes externas. Si bien la satisfacción general es bastante positiva con la situación de la asociación y el rendimiento de

sus dirigentes, cabría preguntarse si una efectiva participación, entendida como una participación activa y crítica, permitiría el grado de eficacia, compromiso y responsabilidad actual de los socios.

En definitiva, el grado de dependencia al líder supone una situación de riesgo porque, al configurarse como irremplazable, condiciona el funcionamiento e incluso la existencia de la asociación a que se mantenga en su rol. Esto es aún más peligroso si se considera que Percy ya está cumpliendo su segundo periodo como presidente de Pioneros de San Cristóbal.

### **Necesidades detectadas de la asociación**

El análisis de la presente sección se hará desde dos perspectivas: las necesidades identificadas por los mismos miembros de la asociación, incluyendo al dirigente; y las necesidades identificadas por actores externos a la asociación, que en este caso son la consultora y un ex miembro.

Entonces, desde la perspectiva de los miembros de la asociación, se identificó que la principal necesidad, a nivel de la asociación y de todo Moquegua en general, es la falta de agua, y esto se debe al déficit de lluvias que existe en la zona, lo cual afecta a la reducción de agua en los principales embalses y cuencas; y por ende, también afecta a la actividad agrícola de Los Pioneros. La siguiente cita nos muestra esta problemática: “no solamente la asociación, sino el pueblo en general, la limitación del agua, el agua es...principalmente carecemos” (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por otro lado, se identificó que otro problema que afecta mucho a la asociación es la falta de articulación de las carreteras y su asfaltado. Este punto es muy importante, ya que la conexión de vías les facilitará el acceso al mercado, y esto a su vez promueve la venta colectiva y ya no la individual. Asimismo, este acceso al mercado les abriría la posibilidad de ya no pagar a los intermediarios para la venta de sus productos; sino, ellos mismos lo harían. Abel afirma que:

El principal problema para vender el producto es la falta de articulación de las carreteras y su falta de asfaltado, es pura trocha. Si se tuviera una mejor pista o vías de conexión se facilitarían la venta en conjunto y no de forma individual. Con este acceso al mercado mayorista ya no pagaríamos por intermediarios...yo mismo llevaría mi producto...ya no les vendería a los camioneros [los revendedores]...nuestro oro es la tuna. (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Mencionado este punto del acceso al mercado mediante la conexión de vías terrestres, se identificó que la principal necesidad de Los Pioneros de San Cristóbal es un medio de transporte para comercializar sus productos, tal y como lo dice un miembro de la asociación:

Bueno yo quisiera como socio, a modo personal, quisiera que nos apoyen en lo que es... movilidad, que nos apoyen una institución para llevar todos los socios queremos llevar nuestro producto en camión, para saber si es bueno realmente vender directo al mercado, a la boca, de todos nosotros es un sueño. (Abel, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Este es uno de los grandes sueños de la asociación, ya que de esta manera se darían cuenta si ellos mismos pueden vender de manera directa sus productos (es decir generar más ganancias sin tener que invertir en intermediarios) y si éstos tienen o no una fuerte demanda en el mercado: “Por un lado, la asociación desea contar con su propio transporte (camión) para eliminar a los intermediarios [mercados mayoristas] y ellos mismos llevar sus productos a las regiones en las que hay demanda de estos.” (Percy, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Asimismo, se observó que existe una necesidad de una participación activa por parte de todos los miembros de la asociación. En este sentido, al poseer la asociación más mujeres (las cuales tienen bajos niveles educativos) no dialogan, no imparten opiniones ni críticas, se limitan a acatar simplemente lo que los pocos hombres o el presidente de la asociación deciden. En este sentido, a pesar de que la mayoría son mujeres, los hombres son los que poseen mayores cargos y mayor apoyo a la hora de tomar decisiones:

Otro problema implica que al ser las mujeres las asociadas con menor nivel educativo y al ser mayor número en la asociación, percibimos que estas podrían considerar sus opiniones como poco útiles y participan muy poco o nulamente en las reuniones de la asociación, es decir, aun siendo más mujeres, los que tienen más voz y cargos son los hombres. (Percy, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por último, otra de las necesidades detectadas en la asociación fue la falta de apoyo en capacitaciones, cursos, talleres para los miembros de la asociación. Por ello, se utilizó un ítem de la encuesta elaborada para los productores, específicamente el ítem N° 88 que hace referencia a los temas que considerarían más importante para que se realicen capacitaciones (ver Tabla 12).

Tabla 12. *Temas importantes para que se realicen capacitaciones*

Tipo de Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	1	4,5
Abonamiento	8	36,3
Análisis de suelo	1	4,5
Cómo eliminar la cochinilla	1	4,5
Cómo recolectar la tuna	4	18,2
Comercialización	2	9,1
Manejo de cultivo	1	4,5
Manejo del agua	1	4,5
Nuevas formas de riego	3	13,9
Total	22	100,0

Fuente: Encuestas realizadas a socios de Pioneros de San Cristóbal.

Elaboración propia

De esta manera, del total de los 22 entrevistados, ocho expresaron que el abonamiento (36,4%) es un tema fundamental, cuatro dijeron que cómo recolectan la tuna (18,2%) era también importante (ver Tabla 12). Asimismo, tres expresaron que era necesaria una capacitación en nuevas formas de riego (13,6%) y, por último, dos expresaron que una capacitación en comercialización (9,1%) era también necesaria (ver Tabla 12). Finalmente, cuatro entrevistados (cada uno respectivamente) expresaron que hacía falta capacitación en temas de manejo de cultivo, manejo del agua, análisis del suelo, y cómo eliminar la plaga de la cochinilla (ver Tabla 12).

Por otro lado, desde la perspectiva de los actores externos a la asociación, se vuelve a detectar el problema de la baja participación de todos los miembros de la asociación en las reuniones y decisiones que toman. Como se mencionó esto se debe a que la mayoría de miembros son mujeres y cuentan con muy bajos niveles de educación (casi toda primaria incompleta). La siguiente cita ejemplifica este problema:

Las mujeres [...] como usted ha visto ayer [...] no dicen nada, mayormente su nivel de educación es bajo. No han terminado primaria o secundaria y hay personas que nunca han salido a la ciudad o han ido en poquísimas oportunidades. Entonces hacer empresa para ellos es algo [...] novedad, ellos piensan que es algo sencillo, pero es algo difícil. Si hubiese personas que tuvieran esa visión, varones o mujeres y jóvenes, entonces sería diferente. (Hernando, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

El bajo nivel de educación limita las visiones y aspiraciones que tienen con la asociación. Al no tener un conocimiento crítico ni reflexivo que se cuestione por las acciones del líder o por el desarrollo de la asociación, los miembros simplemente optan por acatar las acciones tomadas por su líder, o alguno de los varones quienes son los únicos que participan. Sobre esta problemática, Hernando opina que:

[...] algo que me tiene desacuerdo es que mayormente usted ve señoras, damas... a mí me hubiera gustado tal vez que la directiva estuviera conformada con personas con un poquito más de conocimiento para discutir, polemizar, quizás para fiscalizar mejor al presidente. Al no haber ese tipo de conocimiento ¿de qué forma podemos hablar ya de avanzar? (Hernando, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por otro lado, al estar San Cristóbal muy alejado del centro de Moquegua, se encontró que tienen necesidades como la falta de acceso a Internet y telefonía. Marilia habla sobre el problema de la distancia: “Las debilidades son externas ¿no? Una es que están muy lejos, están excluidos, no hay internet, es de difícil acceso, en el camino la tuna hasta se puede podrir.” (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Si estas necesidades serían cubiertas, el proceso de comercialización de sus productos sería más factible. Por ejemplo, podrían tener una página web para promocionarse como asociación y un número fijo de contacto para realizar sus ventas. Marilia afirma que el acceso a Internet y la cobertura telefónica son factores importantes: “El internet [risas...] Es que es muy importante, el Internet, el teléfono [...]” (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Con respecto al ámbito de la comercialización, otra necesidad que se identificó en Los Pioneros de San Cristóbal es que les falta organizar un “comité de comercialización,” ya que esta asociación trabaja por comités. Sin embargo, hasta la actualidad no se ha conformado uno en ese rubro. Este nuevo comité les facilitará ampliar su cartera de clientes, a relacionarse mejor en el mercado y, poco a poco, ir consolidándose como una empresa. En palabras de la consultora, la conformación de este comité sería un gran paso para generar una mayor comercialización de sus productos. La consultora recalca la importancia de contar con un comité:

[...] ellos tendrían que tener un comité, ellos trabajan con comités, tendrían que tener un comité comercialización y eso es algo que les falta. Un comité de comercialización para que tengan más clientes y que sean más empresas y ya no los puneños [...] pero ahorita ellos están enfocados en tener su camión y venderlo a Puno, que ahí no necesitan redes [...]” (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Asimismo, este proceso de comercialización va de la mano con la creación de una marca colectiva. Tal como lo menciona la consultora Marilia, actualmente se está trabajando en la creación de ésta, tomando en cuenta la cultura y las ideas de los propios miembros de la asociación. Con respecto al proceso de la creación de la marca colectiva, Marilia afirma que:

[...] Ellos tienen que dar las ideas. Yo ya he trabajado antes con un diseñador y él tiene como un formato donde te da preguntas para que el luego pueda crearte un logo, pueda crear la marca, todo lo que es gráfico. Pero es construido con sus ideas, son cosas como: “¿qué es lo más importante? ¿Qué creen que los caracteriza: la tuna roja o la tuna verde?” O sea, es co-crearlo con ellos. Luego ya nosotros nos encargamos de registrar. (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Por otro lado, si bien se reconoce que la asociación es organizada, se observó que necesitan de un cronograma de actividades. Este cronograma les ayudaría a planificar bien los procesos de sus actividades, medir mejor los tiempos, y así mejorar su productividad y comercialización de sus tunas. Con respecto a la organización de Pioneros San Cristóbal, la consultora de la organización opina que:

[...] Son organizados, pero quizás lo que les falta es un cronograma de actividades. En lo que es cultivo lo tienen claro, pero quizá en la asociación se apuran un poco, quieren hacerlo todo apresurado, no ven los procesos como en el caso de comprar un camión. Están como que quieren “eso”, lo van a lograr, pero no miden el tiempo, entonces tal vez organización no en temas de cultivo sino en labores comerciales, por ejemplo. (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Finalmente, como última necesidad identificada es que se necesita afianzar el carácter serio de la asociación; es decir, si bien es cierto que se reconoce que la mayoría de sus miembros poseen bajos niveles educativos, la mayoría de estos son vistos como personas ingenuas, poco calificadas y fácil de ser estafadas. La consultora de la asociación nos explica esta problemática:

Es que son muy ingenuos [risas.] La vez pasada los llamaron diciéndoles que por mandatos del presidente Vizcarra, como había venido a Moquegua, les iban a regalar un camión a ellos y a dos asociaciones más y que necesitaban que Henry viaje urgente a Lima. Entonces Henry me llama desesperado “por favor señorita, comuníquese con él, yo ahorita estoy en obras y no entiendo... no entendemos” no entendía muy bien lo que pasaba. (Marilia, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Debido al bajo capital social, cultural y económico de los miembros de la asociación Pioneros de San Cristóbal, otras personas –que cuentan con más capital– tienen una percepción condescendiente de ellos como personas ingenuas y poco calificadas (Bourdieu, 1985/2000). Desafortunadamente, esto causa que la asociación pierda credibilidad como una organización seria y formal, y por consiguiente, afecta negativamente su capacidad de negociación.

## **Conclusiones**

Pioneros de San Cristóbal es una asociación cuyas principales fortalezas son la organización, la cooperación mutua y el compromiso de sus miembros. Estos elementos permiten aminorar y superar las precarias condiciones productivas con las que cuentan los productores debido al carácter minifundista de su agricultura, la dispersión de las tierras y la desconexión del centro poblado en sí. Además, cabe resaltar que, debido a las características de la tuna, producto principal de la asociación, los cuidados y tratos que deben tener los socios sobre su producción no tiene que ser muy riguroso o partir de un conocimiento o tratamiento muy técnico. Aun así, frente a amenazas naturales como la cochinilla, las coordinaciones y acciones de la asociación son cruciales.

A pesar de la reconocida importancia de la asociación en las actividades productivas de cada socio, el alto nivel de satisfacción con la pertenencia a esta y la aprobación recíproca que tienen los dirigentes y dirigidos, Pioneros de San Cristóbal es una asociación cuyo funcionamiento depende mucho de su líder Percy. El alto grado de legitimidad del que goza el presidente, lo que le ha valido ser reelecto, se fundamenta principalmente en su habilidad para gestionar y organizar a la asociación. De acuerdo a los testimonios recogidos y a lo observado en el grupo focal, esta habilidad es escasa en San Cristóbal y, por ello, aparentemente nadie podría ocupar su puesto como líder de la asociación. Para el ex socio Fernando, esto se debe primordialmente al bajo nivel crítico y participativo de las mujeres, las cuales representan más del 70% de socios pero que mayoritariamente cuentan sólo con educación primaria. Así, se evidencia que Pioneros de San Cristóbal es una asociación fuerte y frágil al mismo tiempo: fuerte por el grado de cohesión y compromiso alcanzado y frágil por su dependencia a un líder aparentemente irremplazable.

El principal obstáculo para la asociación radica en su aislamiento social, territorial y político. Estos factores configuran a los socios y dirigentes como sujetos propensos a ser engañados y sin capacidad de negociación. Esto se evidencia en el hecho

de que, además de la empresa APC, la mayoría de productores socios tienen que vender sus productos a intermediarios quienes establecen un precio bajo y no negociable<sup>6</sup>. Por ello, tanto para los socios como para los expertos consultados, la principal necesidad de la asociación recae en agentes externos, principalmente políticos, quienes deben conectar a la comunidad con el resto del departamento a través del asfaltado total de la carretera, instalación de telecomunicaciones y el establecimiento de diálogos con otras entidades instructivas como las universidades u otras instituciones capacitadoras. Estas alternativas no solo permitirían la conexión inmediata de la asociación con un mercado más grande, sino que abrirían la posibilidad de procesos de instrucción y calificación de los socios, mejorando la calidad de los productos y, sobre todo, empoderando progresivamente a los miembros para que eventualmente puedan independizarse de la figura de su actual presidente Percy.

En conclusión, se puede afirmar que el éxito interno de la asociación en términos de cohesión, organización y responsabilidad, es una condición necesaria pero no suficiente para que los Pioneros de San Cristóbal se consoliden en el mercado local y mejoren su calidad productiva y de vida. Si bien ya se están estableciendo procesos de certificación que facilitarían el acceso a un mercado más grande, es necesario que la comunidad sea articulada al resto de la sociedad Moqueguana a través de políticas de conexión cultural, económica y territorial. De esa manera, los miembros Pioneros de San Cristóbal podrían mejorar su productividad y condiciones de vida configurándose como un modelo a seguir por el resto de asociaciones de Moquegua.

---

6 Esto explica el anhelo de la asociación por contar con un camión que les permita movilizar y hacer llegar sus tunas al mercado regional.

## **APAEXMO**

### **Datos generales de la asociación**

La Asociación de Productores Agrícola y Exportadores de Moquegua -por sus siglas, APAEXMO- es una asociación moqueguana sin fines de lucro localizada en la Provincia de Mariscal Nieto. Está conformada por 19 miembros residentes de la zona cuyo principal producto de venta son las Paltas Hass. Si bien APAEXMO nace como asociación en el año 2015, todos sus miembros son parte de la Asociación Agrícola Moquegua Siglo XXI - ASOAGRIM con registro públicos CIU 91114, la cual se fundó previamente para la adquisición de tierras para cultivos y la organización de productores/as en relación al tema del acceso al agua. A diferencia de APAEXMO, ASOAGRIM concentra productores agropecuarios de productos diversos, incluyendo no solamente productos agrícolas, sino también pecuarios.

Los miembros de APAEXMO se centran en la producción de la Palta Hass a través de cosechas que se realizan anualmente entre los meses de enero y mayo. Casi la totalidad de productos de la asociación están destinados a la exportación a partir de un contrato con la empresa Camet Trading, la cual se encarga del traslado, empaquetamiento y finalmente, venta y exportación de las paltas. En este sentido, este contrato es el factor principal que los incentiva a seguir formando parte de la asociación, puesto que de forma individual no podrían llegar a la cantidad de paltas requeridas para la exportación.

La empresa Camet sigue el proceso de cultivo y siembra de las plantas y productos. Para ello, asigna personal para que revise periódicamente el progreso de los mismos. Además de establecer una cantidad mínima de paltas a entregar, Camet también ha establecido procesos de estandarización que los asociados deben seguir para la venta de sus productos. Esto quiere decir que Camet sólo recibe las paltas que cumplen con el estándar. Los productos que no son aceptados, son comercializados por los asociados en ferias locales, de manera particular.

**Datos sociodemográficos de los/as miembros.** Este trabajo logró encuestar a 16 de los 19 miembros de APAEXMO, por lo cual presentamos aquí los datos que se consideraron más relevantes para el estudio de la asociación.

**Sexo.** Como se puede ver en la Tabla 13, la mayoría de los/as miembros de la asociación son hombres. En el caso de las personas encuestadas, solo un tercio fueron mujeres (ver Tabla 13). De esta manera, se observa una diferencia en la composición de la asociación según sexo en relación a Pioneros de San Cristóbal, donde la gran mayoría eran mujeres.

Tabla 13. *Integrantes de la asociación por sexo*

	Cantidad	Porcentaje
Varón	11	68.8
Mujer	5	31.3
Total	16	100.00

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

**Edad.** Casi el 70% de entrevistados/as tiene más de 50 años, lo cual refleja el envejecimiento de la cohorte dedicada a esta actividad (ver Tabla 14). Así, al igual que en San Cristóbal, se evidencia la escasez de personas jóvenes en las actividades agropecuarias de Moquegua.

Tabla 14. *Grupos de edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 30 a 39	2	12,5	12,5	12,5
De 40 a 49	3	18,8	18,8	31,3
De 50 a 59	5	31,3	31,3	62,5
60 o más	6	37,5	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

**Lengua materna.** La mayoría tiene por lengua materna al español, pero aun así hay un número considerable que hablan aymara (31.3%) y una persona que tiene al quechua por lengua materna (ver Tabla 15).

Tabla N° 15. *Lengua Materna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido AYMARA	5	31,3	31,3	31,3
CASTELLANO	10	62,5	62,5	93,8
QUECHUA	1	6,3	6,3	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

**Salud.** En lo que a la salud se refiere, un porcentaje considerable de agricultores/as cuenta con seguro de salud (75 %) (Ver Tabla 16). No obstante, aún existe un 25% que no cuenta con seguro, lo cual puede resultar peligroso para ellos/as y más aun teniendo en cuenta que la mayoría son personas mayores (ver Tabla 16).

Tabla 16. *Cuenta o no con seguro de salud*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	12	75,0	75,0	75,0
No	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

**Educación.** Al observar la distribución del nivel educativo en la asociación se puede ver que, a diferencia de Pioneros de San Cristóbal, la mayoría de miembros (62.5%) de la asociación cuentan con un nivel educativo superior con un grado de educación superior universitaria o técnica (ver Tabla 17). Además, a través de las entrevistas se pudo conocer que varios miembros estudiaron carreras vinculadas a la actividad agropecuaria y los negocios. Así, las condiciones sociodemográficas resaltadas muestran una situación relativamente favorable para la asociación en términos de capital humano: alto grado de instrucción, manejo mayoritario de la lengua castellana y acceso a un seguro de salud. Sin embargo, estas condiciones pueden ser relativizadas como “favorables” si se considera la edad promedio de los miembros pues, al ser una asociación con miembros de edad avanzada, la educación recibida puede requerir actualizaciones y, sobretodo, se exige la presencia de una base social joven que pueda asumir la actividad agrícola en un futuro.

Tabla 17. Nivel educativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Primaria completa o incompleta	1	6,3	6,3	6,3
Secundaria completa o incompleta	5	31,3	31,3	37,5
Superior técnica completa o incompleta	2	12,5	12,5	50,0
Superior universitaria completa o incompleta	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

### Condiciones Productivas de la asociación

**Riego y adquisición de insumos.** Todas las personas pertenecientes a APAEXMO realizan el riego de los cultivos a través de la técnica por goteo. Este tipo de técnica corresponde con el riego tecnificado y tiene la ventaja de que se puede aumentar la productividad y emplear menos agua, lo cual resulta fundamental en una zona árida como en la que se ubican los cultivos de estas personas y más aun teniendo en cuenta la escasez de agua que se vive en la región. No obstante, se requiere de una atención constante a las cintas y los filtros, por lo que los/as productores/as deben invertir en el mantenimiento de estos sistemas cada cierto tiempo. El cambio de las cintas, por ejemplo, se realiza tres veces al año.

En lo que respecta a la adquisición de insumos, los/as miembros de esta asociación manifiestan no tener mayores dificultades para adquirirlos, tanto los orgánicos como a los inorgánicos. Sin embargo, sí expresaron su preocupación al no poder acceder a la cantidad de agua necesaria para satisfacer sus cultivos e incluso una porción considerable de ellos/as tiene posesión de hectáreas sin cultivar debido a la falta del recurso hídrico.

Tabla 18. *Pedido de acceso a crédito financiero para actividad productiva*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	56,3	56,3	56,3
	No	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

### **Crédito y aspectos financieros**

Tanto para cubrir los gastos de riego, mantenimiento o compra de insumos, más de la mitad de los miembros ha llegado a pedir un crédito financiero para costearlo (ver Tabla 18). Todos los que solicitaron el crédito pudieron acceder a él particularmente, pero no hay un acceso al crédito como asociación. Además, no existe un fondo común como asociación debido a que no se cobran cuotas fijas a los miembros. Sólo se reúne dinero cuando hay algún gasto que se debe cubrir como asociación. En esos casos, el monto de los aportes varía de acuerdo a la posibilidad de cada asociado al momento de aportar.

Adicionalmente, se registró que todos los productores contratan mano de obra, ya sea para la siembra, la aplicación de los insumos que necesitan las paltas, o la cosecha. Sin embargo, en ningún caso es permanente. La mano de obra sólo es contratada para cumplir con labores puntuales, de acuerdo a la temporada y a los medios con los que cuente el miembro asociado en el momento del contrato.

Tabla 19. *Hectáreas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3 hectáreas o menos	12	75,0	75,0	75,0
	Más de 3 hectáreas	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

### ***Propiedad de tierra y otros.***

En cuanto a tenencia de tierras, el 75% de los/as miembros cuenta con 3 hectáreas o menos de propiedad, lo cual se vincula mucho con la estructura de la agricultura en el Perú, ya que la mayoría de unidades productivas son pequeñas y son pocas las personas que cuentan con una gran cantidad de hectáreas para dicha actividad (ver Tabla 19). Además, como ya se mencionó, no todas las hectáreas poseídas por los miembros de la asociación son utilizadas para la producción de plata, principalmente por la escasez de agua en la región.

Tabla 20. *Posesión de medios de transporte propios para trasladar y vender productos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	8	50,0	50,0	50,0
No	8	50,0	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

La mitad de los miembros no cuenta con ningún medio de transporte propio e indican que llevan sus productos en taxis o que contratan una movilidad (ver Tabla 20). Dado que la empresa Camet Trading se encarga de la movilización de los productos hasta el empaquetamiento en la ciudad de Ica, los/as miembros de APAEXMO sólo deben encargarse de llevar los productos hasta el camión en la ciudad de Moquegua y contratar una movilidad o un taxi para dicho fin no resulta excesivamente costoso. Sin embargo, como no toda la producción es destinada para la empresa Camet Trading, los miembros de la asociación se organizan de manera individual para cerrar tratos con los mayoristas que se acercan para comercializar con sus productos.

## Capacitación

Todos los miembros de APAEXMO han recibido capacitaciones en el último año. Los temas de las capacitaciones han sido variados. Algunos de ellos fueron sobre manejo de cultivo, manejo de plagas, fertilización, fitosanidad, comercialización, entre otros. Según los asociados, las capacitaciones fueron impartidas principalmente por Municipalidad y por Camet. La mayoría de estas, a su vez, se dan por días y son de corta duración. Asimismo, las capacitaciones se dan debido a la asociación, porque es a través de esta que invitan a los productores.

Tabla 21. *Utilidad de las capacitaciones y adquisición de nuevas tecnologías*

		28. En los últimos 12 meses, ¿Ha adquirido o tenido acceso a algún tipo de técnica nueva o tecnología que mejore la productividad de la tierra (nuevo sistema de riego, de cosecha, preparación de tierra)		Total
		Sí	No	
102. En una escala del 1 al 5 donde 1 es 'Nada útil' y 5 'Muy útil' ¿Qué tan útiles considera los conocimientos, habilidades y capacidades aprendidas en la capacitación para su ocupación laboral?	Poco útil	1	1	2
		2	1	3
	Algo útil	5	1	6
	Muy útil	3	2	5
Total		11	5	16

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Tabla 22. *Medidas simétricas*

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,263	,776
	V de Cramer	,263	,776
N de casos válidos		16	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

En las Tablas 21y 22 se buscó indagar en la relación existe entre las valoraciones que le dan a las capacitaciones y la adquisición de nuevas tecnologías. El coeficiente de V de Cramer nos indica que sí hay una asociación considerable entre estas variables, lo cual puede evidenciar que las capacitaciones podrían ser una motivación para que los productores se involucren más con sus labores, obtengan mayores conocimientos y decidan adquirir nuevas tecnologías (ver Tabla 22).

### **Valoración de la asociación y sus dirigentes**

La Tabla 23 muestra que las opiniones con respecto al apoyo de la asociación en su trabajo son variadas, puesto que se encuentran casi equitativamente distribuidas en todo el espectro de posibilidades. La opción que tiene una mayor concentración de datos es la de las personas que consideran que el apoyo de la asociación es algo importante, puesto que esa alternativa concentra un tercio de los/as miembros.

Tabla 23. *Importancia del apoyo de la asociación en su trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco importante	3	25,0	25,0	25,0
Ni importante, ni nada importante	3	25,0	25,0	50,0
Algo importante	4	33,3	33,3	83,3
Muy importante	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Tabla 24. *Nivel de satisfacción de los asociados de APAEXMO con el rendimiento de los actuales dirigentes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Insatisfecho	1	8,3	8,3	8,3
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	41,7	41,7	50,0
Satisfecho	5	41,7	41,7	91,7
Muy satisfecho	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

En términos generales, se puede decir que los/as dirigentes gozan de una reputación aceptable, puesto que del 0 al 5, la media de satisfacción es de 3.5. Asimismo, el 50% de miembros manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con su rendimiento y únicamente el 8.3% manifiesta estar insatisfecho (ver Tabla 24).

Tabla 25. *Nivel de acuerdo con el enunciado: los dirigentes están comprometidos con el desarrollo de la asociación y su inserción en el mercado local o internacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	33,3	33,3	41,7
	De acuerdo	5	41,7	41,7	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Con respecto a sus niveles de compromiso, el 58.4% de asociados/as coinciden en que los dirigentes están comprometidos con el desarrollo de la asociación, lo cual también revela cierta atmósfera de apoyo y legitimidad hacia las personas que dirigen APAEXMO y confianza en que están comprometidas para hacer mejorar y lograr insertarse cada vez en el mercado local, nacional o internacional (ver Tabla 25).

Tabla 26. *Nivel de acuerdo con el enunciado: los miembros de la asociación realizan recomendaciones y críticas para mejorar el desarrollo de la asociación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	18,8	75,0	75,0
	Muy de acuerdo	1	6,3	25,0	100,0
	Total	4	25,0	100,0	
Perdidos	Sistema	12	75,0		
Total		16	100,0		

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

En cuanto a lo expresado por los/as dirigentes, los cuatro están (muy) de acuerdo en que las personas que dirigen son muy críticas (ver Tabla 26). En general se vive un ambiente donde pueden expresar sus opiniones y todos/as buscan alternativas de mejora de la asociación. En las entrevistas, se menciona que, ante cualquier eventualidad, se discute en asamblea y que en general las personas tienden a manifestar su opinión abiertamente y a deliberar en estos espacios.

Tabla 27. *Cruce entre el apoyo que han recibido los asociados por parte de la asociación en sus actividades productivas y la satisfacción con el rendimiento de sus actuales dirigentes*

		61. En una escala del 1 al 5 donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 "Muy satisfecho" ¿Qué tan de satisfecho está usted con el rendimiento de su(s) actual(es) dirigente(s)?				Total
		Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
51. En una escala del 1 al 5 donde 1 es "Ningún apoyo" y 5 es "Mucho apoyo" ¿Qué tanto apoyo ha recibido usted por parte de la asociación en sus actividades productivas y de comercio?	Ningún apoyo	0	1	0	0	1
	Regular apoyo	1	2	3	0	6
	Considerable apoyo	0	1	1	1	3
	Mucho apoyo	0	1	1	0	2
Total		1	5	5	1	12

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Tabla 28. *Medidas simétricas*

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	Aprox. S <sup>b</sup>	Aprox. Sig.
Ordinal por ordinal	Gamma	,355	,283	1,188	,235
N de casos válidos		12			

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Por otro lado, al observar la relación entre la percepción de qué tan útil es la asociación y la valoración de los dirigentes, se descubre que la asociación entre ambas variables es baja (ver Tabla 27 y Tabla 28). Al ser dos variables ordinales, usamos el coeficiente de Gamma para determinar su nivel de asociación y obtenemos el

resultado de 0.235 (del 0 al 1): se concluye en que no hay mucha correlación entre qué tan útil es la asociación y cómo se percibe/valora a los dirigentes (ver Tabla 28). Esto puede deberse a que los/as productores/as reconocen que existen ciertos aspectos que no dependen de sus dirigentes y que ellos/as no pueden controlar, lo cual sí influye en la utilidad que tiene la asociación para sus actividades productivas, pero no desmerece a los/as dirigentes ni les resta legitimidad.

Tabla 29. *Cruce de acceso a la cantidad de agua necesaria para el sembrío y apoyo recibido por parte de la asociación en actividades productivas y de comercio*

		51. En una escala del 1 al 5 donde 1 es "Ningún apoyo" y 5 es "Mucho apoyo" ¿Qué tanto apoyo ha recibido usted por parte de la asociación en sus actividades productivas y de comercio?				
		Ningún apoyo	Regular apoyo	Considerable apoyo	Mucho apoyo	Total
18.En los últimos 12 meses ¿siempre ha logrado acceder a la cantidad de agua necesaria para el sembrío?	Sí	1	0	1	1	3
	No	0	6	2	1	9
Total		1	6	3	2	12

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Tabla 30. *Medidas simétricas*

		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Phi	,694	,123
	V de Cramer	,694	,123
N de casos válidos		12	

Fuente: Base de encuestados APAEXMO

Elaboración propia

Lo mismo sucede al cruzar las variables apoyo recibido por la asociación y el acceso al agua (ver Tabla 29 y Tabla 30). En un primer momento se creyó que podrían necesitar más apoyo si tenían menor acceso al recurso hídrico, pero el coeficiente de V de Cramer indica que no hay una asociación fuerte entre la cantidad de agua necesaria para el sembrío y el apoyo recibido (el resultado es de 0.123 en una escala del 0 al 1) (ver Tabla 30). Esto revelaría el reconocimiento por parte de los

miembros de la asociación de que el capital físico (infraestructura) requerido para tener el acceso a agua no depende directamente de los dirigentes de la asociación o la asociación en sí, sino de los actores políticos que facilitarían o no su acceso. Así, se reconoce que la independencia del rol del capital social (la asociación) del capital físico.

### **Necesidades Detectadas**

En cuanto a las necesidades detectadas por los miembros de la asociación, la más resaltante desde el inicio del campo ha sido el acceso insuficiente a fuentes de agua para el riego de los cultivos. Esto es afirmado por todos los productores de APAEXMO, quienes agregan que además de las condiciones climatológicas por las que el agua en la zona es naturalmente escasa, tienen problemas con los criterios de distribución que hace Pasto Grande, la empresa que controla las fuentes de agua para Moquegua. Pasto Grande corta el flujo del agua, por lo que las horas de riego de las paltas se ven interrumpidas y no llegan a la cantidad necesaria. En este punto, es necesario recalcar que esta problemática afecta directamente a la producción de la palta Hass, la cual requiere una buena cantidad de agua para su producción. Por el contrario, en la primera asociación analizada “Pioneros de San Cristóbal,” si bien es cierto que el problema del agua también les afecta, la producción de las tunas no requiere mucha agua y cuidado, por ello esta asociación vela más por las problemáticas que tiene que ver con materiales o infraestructura.

Asimismo, es resaltante la falta de fomento de una cultura de trabajo en grupo. Los asociados individualmente cuentan con un buen manejo técnico sobre el cultivo y cuidado de la palta, el cual se ve potenciado con las capacitaciones a las que asisten. Sin embargo, no se le da suficiente énfasis al aspecto social de la asociación. Es decir, al trabajo en grupo, teniendo en cuenta no sólo el beneficio personal, sino el de todos los miembros de la asociación.

Adicionalmente, los asociados perciben que hace falta una mejora en la coordinación y articulación de proyectos comunes. Así por ejemplo hay miembros que no reconocen la existencia de la asociación como tal. Es por ello que individualmente aquellos miembros buscan trabajar con “redes empresariales,” pasando por alto la asociación. El hecho de que no haya lineamientos o posturas claras en estos temas provoca confusiones entre los miembros de la asociación y terminan la perjudicando debido a que la desarticula.

Finalmente, los asociados consideran que un factor clave a considerar para mejorar sus oportunidades productivas es la presencia que tiene el Estado en todo el

proceso. Los miembros de la asociación piensan que la participación del Estado con medidas de apoyo para ellos como asociación no muestra compromiso. La acción del Estado queda casi ausente. Es por ello que por asociados piden que el Estado los ayude regulando los mercados y asegurando créditos con tasas de interés accesibles para ellos.

## **Conclusiones**

En base a la información recogida de los propios miembros de la asociación e informantes claves sobre el funcionamiento de APAEXMO y las condiciones que contextualizan Moquegua, hemos hallado que el factor de la asociatividad tiene una gran influencia positiva para mejorar las oportunidades productivas de los miembros de esta asociación. El principal beneficio que los asociados obtienen por medio de la asociación es el contrato que tienen con la empresa Camet Trading, ya que pueden vender a dicha empresa la mayoría de sus paltas y recibir un 50% de ganancias por adelantado. Vinculando esto con la pregunta que guiaron esta investigación, podemos concluir en que esta asociación sí tiene una gran influencia en las oportunidades productivas de sus socios/as, puesto que es a través de ella que lograron establecer el contacto y el contrato con la empresa exportadora.

En este sentido, los/as socios/as expresan el convencimiento de que la asociación es fundamental para el desarrollo de sus actividades productivas y, pese a que tienen varias críticas constantemente y buscan alternativas para mejorar, todos/as reconocen que tienen mayores oportunidades estando unidos/as. Eso se vincula con una decisión vinculada a la acción racional, puesto que el motivo principal por el que se encuentran asociados/as y participando activamente de APAEXMO es porque esto les ayuda a incrementar sus ganancias y a insertarse de una forma más apropiada en el mercado.

En lo que a las demandas o necesidades de los/as productores/as se refiere, se ha podido identificar que muchas de las falencias que tienen como asociación se deben a condiciones estructurales del mercado y a otros aspectos en los que ellos/as no necesariamente tienen injerencia. Si bien ellos/as logran exportar sus productos, este proceso se realiza a través de la intermediación de Camet Trading y las probabilidades de que la asociación pueda realizar las exportaciones sin intermediarios no son muy altas. Sin embargo, existen otras necesidades de estos/as productores/as que sí pueden ser satisfechas y podrían incrementar sus oportunidades productivas, como lo serían ciertas herramientas o artefactos que

ellos/as consideran de utilidad y que podrían adquirirse como propiedad colectiva y parte de la asociación. Finalmente, se considera de suma importancia continuar profundizando e investigando sobre la influencia de la asociatividad en las oportunidades productivas de sus miembros y en las condiciones estructurales en las que se encuentran las personas que se dedican a la agricultura en nuestro país.

## AVIMO

Avimo es una asociación que fue creada hace más de 15 años, “los agricultores se juntaron con la finalidad de cambiar a una agricultura más sustancial económicamente” (Kassandra, presidenta), fue así que consolidaron como asociación productora de uva de mesa “Red Globe”, a través de la participación en un proyecto. La asociación está conformada por 30 pequeños agricultores que provienen de los distritos de Moquegua y Samegua, quienes cuentan con aproximadamente 45 hectáreas destinadas para este cultivo al año. Actualmente es liderada por la señora Kassandra Vílchez, quien asumió el cargo de presidente hace 5 años, pero que viene apoyándolos en temas productivos y de asesoría logística desde el 2009.

### Descripción sociodemográfica de miembros de la asociación

Durante la investigación, el equipo realizó encuestas a 11 miembros de la asociación, así como también una entrevista a una productora y otra a la actual presidenta. De esta manera, a partir de la información recogida sabemos un poco más de las características demográficas de esta asociación que son relevantes para entender a mayor profundidad las dinámicas dentro de ella.

**Sexo.** Como se puede apreciar en la Tabla 31, AVIMO está compuesta en su mayoría por hombres (72.7%) y tiene una muy poca presencia femenina.

Tabla 31. *Sexo de los miembros de AVIMO*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	8	72,7
Mujer	3	27,3
Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

**Edad.** Por otro lado, según se puede ver en la Tabla 32, el 70% de los miembros de la asociación tienen más de 60 años, mientras que dos tienen entre 40 y 50 años, y uno es menor a 30.

Tabla 32. *Grupo de edades de los miembros de AVIMO*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 20 y 30 años	1	9,1
	Entre 41 y 50 años	2	18,2
	De 60 años a más	8	72,7
	Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

**Lengua materna.** Según la Tabla 33, el 81% de los miembros de Avimo tienen el castellano como primera lengua y el resto el Aymara.

Tabla 33. *Lengua Materna de los miembros de AVIMO*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Aymara	2	18,2
	Castellano	9	81,8
	Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

**Salud.** Como se puede ver en la Tabla 34, la mayoría –el 90,9%– de miembros de AVIMO cuenta con un seguro de salud.

Tabla 34. *Cuenta con seguro de salud*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	10	90,9
	No	1	9,1
	Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

**Nivel educativo.** Por otro lado, poniendo atención al nivel educativo de los miembros de la asociación, la Tabla 35 muestra que el 70% cuenta con estudios superiores técnicos o universitarios completos o incompletos. Esto indica un alto grado de educación entre ellos.

Tabla 35. *Por nivel educativo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Primaria completa	1	9,1
	Secundaria completa o incompleta	2	18,2
	Superior técnica completa o incompleta	4	36,4
	Superior universitaria completa o incompleta	3	27,3
	Total	10	90,9
Perdido	Sistema	1	9,1
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

### Condiciones productivas de las asociaciones

Respecto de las condiciones productivas de AVIMO, podemos ver que, en cuanto a la materialidad de su producto, la uva de mesa que ellos producen ha pasado por un proceso de mejora en la calidad, pero todavía se está trabajando en ella. En ese sentido, se encuentran en una fase de estandarización que les permitirá incrementar la calidad del producto, a partir del uso de mejores tecnologías de riego, mejores semillas y mejores técnicas de cultivo, que a través del asesoramiento que les brinda un proyecto promovido por el PNIA se está logrando. Sin embargo, una de las principales limitantes a la mejora de la calidad está asociada a la falta de un mercado de venta final, ya que, al no saber del comprador, sus demandas de volumen y tiempo, es imposible estandarizar los procesos ni planificar de manera adecuada. Esto también compromete los niveles de volumen de producción, aunque como nos mencionaron, ya han logrado buenos volúmenes de producción y es algo que han venido trabajando en estos años pero que definitivamente mejorarían aún más si se pudiera planificar mejor.

Respecto a la cantidad de tierra disponible para su producción, vemos que la mayoría de productores tiene tres o menos hectáreas para cultivar al año. Como vemos en la Tabla 36, el 85.7% de los agricultores cuentan con minifundios para sembrar, por ello, la asociatividad es clave para la mejora de las oportunidades productivas. La presidente de la asociación dice que: “quizás les podría ir relativamente bien por su cuenta, sin embargo, como tienen minifundios no podrían alcanzar buenos mercados, ya que se les pide mayor cantidad de volumen y una mejor calidad.”(Kassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Tabla 36. *Cantidad de hectáreas que dispone para sembrar anualmente*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Tres hectáreas o menos	6	85.7
	Más de tres hectáreas	1	14.3
	Total	7	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Entre otras mejoras tecnológicas, han conseguido algunas maquinarias, entre ellas una pulverizadora electrostática de uva que les ha sido de mucha utilidad. Actualmente las inversiones se hacen de manera individual en la asociación, sin embargo, tienen la intención de empezar a hacer inversiones en conjunto, pero ciertas limitantes como la falta de confianza y de sentido colectivo no se los permite, es por ello que todavía no han podido consolidar un fondo común para la compra de insumos para la producción. Sin embargo, sí existe un fondo destinado a temas como capacitaciones y asesorías y administrado por la asociación, para la cual los productores contribuyen mensualmente un monto de 15 soles. El acceso a los créditos se da de manera individual y ningún tipo de financiamiento se hace de manera colectiva. Sin embargo, en la Tabla 37 podemos ver que la mayoría de miembros sí ha buscado tener acceso a créditos de manera individual (72.7%).

Tabla 37. *Pedido de acceso a un crédito financiero para su actividad productiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	72,7	72,7
	No	3	27,3	100
	Total	11	100	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Nos mencionaron que han tenido contactos estratégicos entre actores público y privados. Así, han venido trabajando con el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) con quien han ganado un proyecto para tener una parcela en donde se elaboren mejoras productivas y de adopción tecnológica. También han venido trabajando con el CITE Agroindustrial en cuanto a tecnologías, comercialización y producción. Por otro lado, también han venido trabajando con Sierra Exportadora

para realizar algunos envíos a Bolivia, sin embargo, sus principales contactos en la comercialización son los intermediarios ya que la asociación no tiene la posibilidad de cerrar ventas con los consumidores finales.

Tabla 38. *Posesión de medios de transporte propios para trasladar y vender sus productos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	4	36,4
	No	7	63,6
	Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

La asociación no cuenta con medios de transporte propios, por lo general son tercerizados o se produce a través de una compra directa con un intermediario, el producto no puede ser transportado fácilmente porque no cuentan con un sistema de empaquetado. Si ponemos atención a la Tabla 38, vemos que de manera individual sólo el 36% de los agricultores cuentan con una movilidad propia para transportar sus productos.

Han accedido a diversas capacitaciones sobre todo en cuanto a temas productivos como técnicas para la poda, manejo de fertilizantes y control de plagas. También nos cuentan que han recibido capacitaciones en torno a la mejora de AVIMO como asociación, aunque han sido pocas y se demanda un mayor énfasis en estos temas, así como en la incorporación de capacitaciones relacionadas al manejo financiero y visión empresarial.

Tabla 39. *Nivel de satisfacción con la capacitación recibida*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algo satisfecho	5	45,5
	Muy satisfecho	4	36,4
	Total	9	81,8
Perdidos	Sistema	2	18,2
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

De las capacitaciones que han recibido, la mayoría de miembros se quedó satisfecho luego de ella, sin embargo, sólo cuatro consideraron estar muy satisfechos (ver Tabla 39).

Tabla 40. *En una escala del 1 al 5 donde 1 es ‘Nada útil’ y 5 ‘Muy útil’ ¿Qué tan útiles considera los conocimientos, habilidades y capacidades aprendidas en la capacitación para su ocupación laboral?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algo útil	3	27,3
	Muy útil	6	54,5
	Total	9	81,8
Perdidos	Sistema	2	18,2
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Acerca de la utilidad de las capacitaciones, el 54% consideró encontrarse muy satisfecho con los conocimientos, habilidades y capacidades aprendidas (ver Tabla 40).

Tabla 41. *¿Completó la capacitación?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	9	81,8
Perdidos	Sistema	2	18,2
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Por otro lado, en la Tabla 41 vemos que el 81% de los productores completó la última capacitación que recibió, lo que demuestra el alto grado de interés de los agricultores por incrementar sus capacidades.

Según el presidente de la asociación, el acceso al mercado se da principalmente a través de intermediarios, AVIMO como asociación no tiene capacidad de vincularse con los consumidores finales de sus productos lo que les resta márgenes de ganancia: “[...] nos han dicho que nuestra uva ha salido a Bolivia y Brasil pero no lo hemos podido constatar, una de las principales metas de la asociación es poder venderle al consumidor final porque los intermediarios nos elevan los costos.” (Kassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

De esta manera, sus principales compradores son intermediarios y en ese proceso participan por lo menos tres o cuatro, su idea es eliminar la mayoría de intermediarios, es esa línea, una de sus principales necesidades es lograr un contacto con el resto de la cadena productiva y de consumo de uva de mesa. Cassandra nos cuenta lo siguiente: “necesito que alguna institución me agende reuniones en otros lugares para poder conversar con distintos compradores.” (Cassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Sin embargo, para acceder distintos mercados su principal necesidad es el packing, ya que, a su parecer el packing es el que abre las puertas a otros mercados. Nos cuenta una mala experiencia que tuvieron por falta de packing:

En la última reunión para definir números con la exportadora, su representante nos dijo que no podría ser porque el costo del traslado al packing más cercano, en ese entonces Arequipa, era muy alto e iba a ser asumido por el productor, además necesitaban logísticas de jabs y todo eso fue una mala experiencia para el productor porque ya había producido para un mercado internacional, todo tuvo que ser vendido a nivel local con pérdidas muy grandes. (Cassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

El tema de comercialización es también visto por los productores como un tema problemático. Así nos lo indica una de las productoras entrevistadas, Karina, que identifica el “estatus” de los compradores como un problema a mejorarse. Esto estaría de acuerdo con lo previamente mencionado por la presidenta en lo referente a los compradores intermediarios y la incapacidad de constatar el alcance final de sus productos. A diferencia de la productividad, el cual considera un factor en el que la asociación tiene un buen desempeño, el productor piensa que la comercialización “es el cuello de botella, definitivamente.” (Karina, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

### **Importancia de la asociación en las oportunidades productivas**

De manera objetiva, la asociatividad en Moquegua resulta importante porque los productores al tener minifundios y pocos recursos para comprar y vender por su cuenta, con ella pueden encontrar una mejor oportunidad de reducir costos y acceder a un mejor mercado. La presidenta expresó lo siguiente:

Quizá a los productores podría irle bien por su cuenta, pero como tienen minifundios no podrían alcanzar buenos mercados”, además “considero importante la asociatividad en todo sentido ya que no podrían tener acceso a ni una ventaja si no fuera en conjunto ni tampoco a una mayor producción, sin embargo, creo que hace

falta una mejor estrategia de comunicación de las ventajas ya que los cambios no se dan de manera inmediata. (Kassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Tabla 42. *En una escala del 1 al 5 donde 1 es “Nada importante” y 5 “Muy importante” Actualmente, ¿qué tan importante considera el apoyo de la asociación en su trabajo?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Poco importante	2	18,2
	Ni importante, ni nada importante	4	36,4
	Algo importante	2	18,2
	Total	8	72,7
Perdidos	Sistema	3	27,3
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Se puede apreciar en la Tabla 42 que los productores no perciben la importancia de la asociación para su trabajo, ya que sólo el 18% la consideró algo importante, mientras que el 36% mantuvo una postura indiferente ante la importancia de la asociación. Así, a diferencia de otras asociaciones de Moquegua como APAEXMO y Pioneros de San Cristóbal, se observa que el aporte percibido por la asociación es bajo.

Tabla 43. *En una escala del 1 al 5 donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo” ¿Qué tan de acuerdo está con el siguiente enunciado?:” Los dirigentes están comprometidos con el desarrollo de la asociación y su inserción en el mercado local o internacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	5	45,5
	De acuerdo	1	9,1
	Muy de acuerdo	1	9,1
	Total	7	63,6
Perdidos	Sistema	4	36,4
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Acerca del compromiso de los dirigentes con el desarrollo de la asociación, el 45% de productores no está de acuerdo ni en desacuerdo (ver Tabla 43).

Tabla 44. *En una escala del 1 al 5 donde 1 es “Muy insatisfecho” y 5 “Muy satisfecho” ¿Qué tan de satisfecho está usted con el rendimiento de su(s) actual(es) dirigente(s)?*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NS/NR	4	36,4
	Muy insatisfecho	1	9,1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	3	27,3
	Satisfecho	2	18,2
	Muy satisfecho	1	9,1
	Total	11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO

Elaboración propia

Del mismo modo, el 27% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho con el rendimiento de sus dirigentes y un 36% no sabe o no responde (ver Tabla 44). De esto podemos ver la necesidad de reportar y generar mejores críticas en torno a los dirigentes y su desempeño. Como se puede apreciar en las Tablas 42, 43 y 44, existe cierto grado de indiferencia de los productores con la asociación y los líderes de ésta. No se le percibe como un factor clave para su desarrollo como agricultores individuales.

Nos mencionaron que más destaca de los socios es su perseverancia y entrega ya que, a pesar de tener dificultades y discrepancias ellos siguen adelante. Sin embargo, una debilidad tiene que ver con que no han logrado alejarse del trabajo y beneficio individual, por ello, es necesario una mayor apuesta por el trabajo colectivo y mejorar los lazos de confianza porque han sido muy golpeados, sobre todo, luego de la experiencia de corrupción dentro de la asociación por parte de un miembro que casi los lleva a la quiebra y como que se ha perdido, sin embargo, pueden haber sucedido muchas cosas con personas diferentes, pero no todas somos iguales y los resultados no son inmediatos. (Kassandra, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Tabla 45. *En una escala del 1 al 5 donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo” ¿Qué tan de acuerdo está con el siguiente enunciado?:” Los miembros de la asociación están comprometidos con el cumplimiento y supervisión de las funciones delegadas en la asociación.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	3	27,3
	De acuerdo	1	9,1
	Total	4	36,4
Perdidos	Sistema	7	63,6
Total		11	100

Fuente: Base de encuestados AVIMO  
Elaboración propia

## Necesidades Detectadas

Se pudo detectar que la asociación ha logrado mejoras sustanciales, sobre todo en el volumen de producción y también en la mejora de la calidad de uva que ofrecen. Sin embargo, siguen en busca de alcanzar una calidad óptima. Para ello, se requieren mejoras en la tecnología de riego, adopción de maquinaria para temas productivos y mejores capacitaciones.

Sin embargo, la mayor necesidad está relacionada al tema de la comercialización del producto. Esto tiene que ver con la adquisición de un sistema de “packing”, ya que “uno puede tener productividad y cantidad, pero es el packing el que abre las puertas al mercado”.

Hemos visto, como en momentos anteriores la falta de un sistema de packing ha sido el motivo por el cual no se han podido concretar ventas. Para ello, es necesario nos mencionan la necesidad de conseguir reuniones con compradores y funcionarios o mayoristas del ámbito local e internacional que les permita concretar ventas sin necesidad de tantos intermediarios.

Otra de las principales necesidades que nos mencionan es el fortalecimiento de los vínculos, el compromiso y el abandono de una idea de trabajo individual por uno colectivo. En ese sentido, podemos ver que la individualidad genera ganancias desiguales entre los miembros ya que la capacidad de inversión varía, además hay diferencias en cuanto a los conocimientos y habilidad, sería conveniente tratar de cerrar esas brechas. Por último, una última necesidad tiene que ver la idea de incrementar las oportunidades productivas a través de una mayor participación en proyectos, donde se perciben beneficios en cuanto a financiamientos y capacitaciones en temas productivos y de comercialización, con lo que más productores se verán motivados a ingresar a la asociación.

### **Perspectiva de informantes clave.**

Con respecto a AVIMO, los diferentes actores clave entrevistados en este trabajo la conocían y, a la vez, reconocían como una asociación con éxito. Un ingeniero de un instituto de Moquegua lo expresa de esta manera:

Ellos (AVIMO) ahorita están, sé que están con la red glove, pero ellos adonde están vendiendo ahora toda su producción, les está yendo muy bien, pero están vendiendo toda su producción a Brasil. Chile ni que hablar. Mercado local ni que hablar, muy bajo el precio [...] Pero ellos te tienen que dar un volumen bastante de producción, ahora y cumplir todos los estándares que el mercado está pidiendo. Y sé que ahora ya están a punto de vender su producción. Están justo a punto de vender todo. (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Así, se puede ver que la mayoría de actores reconoce a AVIMO como una asociación exitosa. Sin embargo, no dejan de reconocer problemas que ya habíamos identificado en este análisis. Con respecto a la comercialización de sus productos, otro académico nos mencionó que “el tema de exportación se estaba viendo la producción de esta impresión agrícola de palta y uva de mesa, pero a través de terceros, no directamente con el mercado.” (Taison, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

En lo que respecta a la producción de la uva red glove un académico nos mencionó que, a pesar de que en AVIMO sea aún el producto predominante, la uva red glove no sería ya la opción óptima en lo que refiere a productos vitivinícolas. Como nos explica el ingeniero:

Hace cinco años se hablaba de poner uvas para vinos. El vino burgundy y el vino criollo. Se puso en cantidades industriales. Todo el valle, toda la región, toda esta parte alta también de Moquegua se puso. Pero luego, empezó a caer el precio porque todos empezaban a poner eso. En la actualidad, después de cinco años, 2015, cuando llegué de Argentina comenzaron a poner todos uva de mesa. La red glove. En la actualidad, la red glove no se utiliza. Ya cayó el precio en chacra...Ya no. ¿Ahora qué es lo nuevo? Uvas de mesa sin pepa. Pero ahora, manejar una uva de mesa buena se requiere más allá de los 30000 dólares por hectárea. (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Luego profundiza en esto último, agregando lo siguiente: “[...] les decía ¿qué es lo que viene en el futuro? ¿Cómo va a ser la viticultura? Uvas de mesa, pero ya no la blanca. Las uvas de mesa, las de tipo finger que son medias armaga, del mismo tamaño de la red glove, el mismo tamaño, del mismo calibre de la red glove, sin pepa. ¿Pero de qué? Moradas, rosadas. Eso en la actualidad están pidiendo allá en el mercado extranjero.” (Omar, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Todos estos factores deberán ser tomados en cuenta por los productores de AVIMO, quienes podrían optar por cambiar su producto para optimizar su producción y ser más atractivos para compradores extranjeros.

## **Conclusiones**

De la información recaudada a base de las encuestas y entrevistas a productores e informantes clave, podemos concluir, en primer lugar, que los productores de AVIMO se asocian para compartir costos de producción. En este sentido, los productores son conscientes de que la asociatividad trae consigo una capacidad para producir en masa que no le sería posible en sus pequeñas parcelas. A su vez, el asociarse reduce costos en lo referente a capacitaciones y asesorías, aunque existen también miembros que contratan asesores por su cuenta. El asociarse también les permitiría acceder a maquinaria que no podrían tener de manera individual, como es el caso de la pulverizadora electrostática que les ha servido para mejorar su producción.

A pesar de todas estas mejoras en la producción, los productores no han podido acercarse al mercado como colectivo. Si bien han tenido exportaciones, estas

siempre han sido por medio de intermediarios y sin contactos con el comprador directo. En este sentido, encontramos que existen limitaciones en la asociación que provienen, por un lado, de factores estructurales referidos a su posición en el mercado y a su entorno y, por otro lado, de condiciones propias de las capacidades y agencia de la asociación.

En lo que refiere a factores estructurales, podemos mencionar la inexistencia de infraestructura y maquinaria necesaria en la zona para llevar a cabo el empaquetado y otros procesos que agregan valor al producto y que son requeridos para la exportación. En lo que refiere a las limitaciones dentro de la asociación, podemos evidenciar que existe una desigualdad en los capitales y capacidades de la asociación, referido principalmente a conocimiento de procesos productivos y acceso a asesorías y otros servicios aparte de los brindados por la asociación. Ambos tipos de factores limitarían fuertemente la capacidad de la asociación para vincularse con el mercado y llevar a cabo un satisfactorio proceso de comercialización.

## **ASPROCUY**

La Asociación de Productores de Cuy (ASPROCUY) se fundó en el año 2004 en la provincia de Mariscal Nieto, en un contexto donde la producción y el consumo de cuyes ganaron popularidad, desde inicios del 2001, dadas sus grandes propiedades nutricionales. Mediante la presente investigación podemos afirmar que ASPROCUY constituye la organización más débil en términos de asociatividad, condiciones productivas y oportunidades productivas en el mercado. El orden del siguiente diagnóstico consiste primero en elaborar una breve descripción sociodemográfica de los/as asociados/as; luego se interpretarán las condiciones productivas, o capitales, con los que cuenta la asociación; seguidamente se evaluará la importancia de la asociación sobre las oportunidades productivas de ASPROCUY; a continuación, se señalarán sus necesidades destacadas; y por último se elaborarán las conclusiones y recomendaciones finales.

Para poder responder la pregunta general de investigación se encuestaron 11 miembros inscritos y activos, 7 mujeres y 4 hombres, de un total de 22 miembros inscritos formalmente de los cuales solo 14 eran miembros activos. Además, se realizaron 3 entrevistas no estructuradas con el presidente, la vocal y un productor de la asociación. Finalmente, se realizó nuevamente una entrevista, esta vez semiestructurada, con el presidente de la asociación.

El levantamiento de datos de los/as ganaderos/as de ASPROCUY se vio afectado por dos factores limitantes. Por un lado, las encuestas a ASPROCUY fueron las primeras dentro de la investigación y sirvieron como encuestas piloto. Por tal razón, todavía no se habían identificado defectos o inconsecuencias dentro de la encuesta, lo que resultó en valores perdidos en la base de datos de esta asociación. Otro limitante resulta por el bajo número de casos. Formalmente ASPROCUY cuenta con 22 miembros, pero se realizaron solo 11 encuestas debido a la poca disponibilidad temporal de los/as asociados/as y su poca disposición de participar en la investigación. Estos hechos afectan el análisis en la manera de que no se pudo realizar cruces y correlaciones estadísticas, ya que los datos son dispersos o incompletos y por lo tanto no existen significancias. Por estas razones, este capítulo se restringe a un análisis descriptivo en cuanto a las encuestas; no obstante, estos impases han podido ser contrarrestados con la información que se obtuvo de las entrevistas no estructuradas y semiestructuradas.

## **Descripción socio-demográfica**

Con respecto del rango de edad de los miembros, el 18% de los miembros son menores de 50 años y 8 de ellos (82%) son mayores a 50 años. La gran mayoría de sus miembros cuenta con seguro de salud, 8 de los/as asociados/as cuentan con el seguro de ESSALUD, uno con SIS, uno cuenta con un seguro privado (N=10). En cuanto a la lengua materna, todos/as indican el castellano y además, todos/as saben leer y escribir. No obstante, ASPROCUY presenta un bajo nivel educativo, el 56% solo asistieron a la primaria o secundaria y sólo el 44% tiene un nivel de superior técnica o universitaria (N=9).

En comparación con otras asociaciones, los/as socios/as de ASPROCUY presentan el mayor número de miembros inscritos y activos de la tercera edad, además, poco más de la mitad de ellos solo presentan un nivel académico escolar completo o incompleto. Ambos factores constituyen capacidades limitadas para acceder a oportunidades productivas en el mercado. Estos factores a su vez se agravan tomando en cuenta que la gran mayoría de los asociados/as no recibe apoyo por parte de sus familiares y/o amigos en sus actividades productivas y que solo dos personas cuentan con mano de obra contratada (referencia a encuesta). Además, las nuevas generaciones de jóvenes no representan una población interesada en continuar con el trabajo pecuario; en palabras del señor Pedro, miembro de la asociación, “los nietos ya no están interesados en continuar con el negocio, se van a estudiar” (Eva, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Esta situación sociodemográfica de los miembros de ASPROCUY se traduce en una muy débil sostenibilidad temporal de la asociación. La falta de un capital humano eficiente representa un problema crucial; pues, el trazo de metas y actividades a mediano y largo plazo, como condición esencial de la existencia de una organización, se hace inconcebible.

## **Condiciones productivas y oportunidades productivas**

Para el año 2017 ASPROCUY contaba con 22 socios adscritos formalmente de los cuales tan solo 16 eran miembros activos. Los requisitos para la adscripción formal son tener la disponibilidad de 50 cuyes parteras, un monto de s/50 nuevos soles por la inscripción, y un monto mensual de s/5 nuevos soles. Se trata de una organización sin fines de lucro. Actualmente, ningún asociado/a cuenta con tecnología de inseminación artificial (N=10), aunque todos/as utilizan sementales de raza para la reproducción del ganado. En todos los casos la finalidad de la

crianza de los cuyes es para la venta y la comercialización, pero también un 46% produce para la generación de compost natural y un 34% para el autoconsumo.

Para octubre del año 2018 ASPROCUY no solo cuenta con 2 miembros activos menos, sino que todavía no cuentan con un local específico para las reuniones; por lo general estas se han dado en oficinas de Angloamerican o en la casa de algún asociado en la provincia de Mariscal Nieto. ASPROCUY tampoco cuenta con un centro de acopio común para sus productos, ni con un medio de transporte común a la asociación, además las cuotas de fondo común de los asociado/as no se encuentran activas. No obstante, algunos puntos a destacar son la tenencia de 8 galpones de calidad aptos para la crianza de cuyes otorgados por el proyecto público AGROIDEAS y gestionado por la Municipalidad de Moquegua. La inversión promedio de los cuidados necesarios para los cuyes es de s/617 nuevos soles mensuales (con una desviación estándar de 689 soles) que cada asociado/a realiza de manera individual sin apoyo de la asociación.

En las encuestas los miembros asociados perciben que el cuidado de los cuyes en alimentación y salud es crucial para una producción exitosa; sin embargo, los procesos de estandarización de la producción en dichas áreas son diferenciados. Con respecto de la alimentación diferenciada para los cuyes, un 46% usan forraje, un 18% usan alimento concentrado, y un 36% usan ambos tipos indistintamente. Con respecto de la salud, el uso de diferentes cuidados es bastante común: dosificaciones y fumigaciones de galpones (64% cada uno), vacunaciones y cuarentena de cuyes (55% cada uno), desparasitaciones (46%) y desinfección de terceros (36%), entre otros. Estos procesos de producción no estandarizados resultan problemáticos para que ASPROCUY pueda acceder a mercados nacionales e internacionales donde la estandarización es un requisito indispensable.

Las personas que asistieron a capacitaciones sobre los procesos productivos en los últimos doce meses indican que las organizaciones encargadas han sido mayormente Quellaveco u organizaciones gubernamentales como la municipalidad o el MINAGRI. Estas organizaciones brindaron dichas capacitaciones a través de invitaciones a las asociaciones (83,3%) o a través de convocatorias abiertas (16,7%), (N=5). Tres de las capacitaciones sólo tenían una duración de tres días; no obstante, dos de ellas duraron de cuatro a seis meses, y las sesiones duraron de dos a más de tres horas (N=3). Cuatro de las cinco personas que respondieron a esta pregunta indican que completaron la capacitación, las personas que no la completó señalan que los horarios de la capacitación no eran adecuados. Sólo la mitad de los/as participantes recibió una certificación al terminar la capacitación (N=4).

En su mayoría todos se encuentran satisfechos con las capacitaciones recibidas, y cuatro de seis personas consideran que han sido útiles para su ocupación laboral. Ahora bien, aun cuando los/as participantes evalúan las capacitaciones de manera positiva, se puede resumir que, si bien las capacitaciones han tenido un papel importante para algunos los/as asociadas de manera individual para sus procesos productivos, no han repercutido sobre la asociatividad de ASPROCUY, ni sobre las oportunidades productivas de la asociación.

De manera general, se puede afirmar que los/as asociados/as de ASPROCUY cuentan con débiles condiciones productivas debido a la ausencia de equipamientos comunes en las dimensiones del capital físico y financiero. Además de una deficiente asociatividad en términos de un bajo compromiso de la asociación y sus miembros a llevar a cabo acciones conjuntas que son beneficiarios para todos los miembros. Asimismo, hay falta de desempeño para brindar condiciones equivalentes de los/as asociados/as para garantizar apoyo en cuanto a la asistencia técnica, capacitaciones, comercialización y financiamiento.

Partiendo de estas conclusiones, se puede deducir que las oportunidades productivas de ASPROCUY son igual de débiles. Este diagnóstico parte de la conclusión que tanto los bajos capitales físicos y financieros como la deficiente asociatividad resultan en un modo de producción no estandarizado en cuanto a la alimentación y el cuidado de los cuyes, y una limitación de acceso a las capacitaciones para los/as asociados/as con respecto de reforzar la asociatividad. Las débiles oportunidades productivas se aclaran a mayor profundidad en la siguiente sección.

### **Importancia de la asociación en las oportunidades productivas**

La presente investigación nos permite afirmar que existe un desinterés de los/as asociados/as por pertenecer a ASPROCUY lo cual se traduce en una deserción continua de sus miembros a través de los años; también observamos la presencia de cargos “fantasmas” en la dirigencia de la asociación, los cuales si bien son ocupados no son ejercidos y configuran una ausencia de centro de poder en la asociación; frente a esta situación los/as asociados/as de ASPROCUY optan por estrategias de comercialización individuales en el mercado local. Estos tres factores se explican por la ausencia de beneficios comerciales percibidos por los/as asociados/as de ASPROCUY.

El desinterés y deserción de los miembros es un problema constante en ASPROCUY. Por ejemplo, uno de los miembros de la asociación afirma que: “Hace tiempo que no hay nuevos miembros. Cada año se van más, quedan solo 14. Se van porque no

hay un beneficio comercial.” (Juan, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). No obstante, los datos de la encuesta nos indican que la asociación aparece como “muy importante” para los/as asociados/as para las oportunidades productivas, y el 75% de los/as asociados/as indican que están de acuerdo o muy de acuerdo con la forma como eligieron a sus dirigentes. Sobre esto podemos afirmar que por parte de los/as asociados/as los dirigentes de ASPROCUY no son percibidos como responsables directos de la situación de su asociación, lo cual nos indica la ausencia de centros de poder y responsabilidad interna a la asociación. Incluso, en las tres entrevistas no estructuradas que se realizaron al presidente, la vocal y un miembro, aparece la creencia de que la situación de la asociación depende solo de los programas privados y públicos del entorno. Esta situación configura una asociación que no depende de su estructura organizacional interna, sino de los factores del entorno.

Sobre los cargos “fantasmas” en la dirigencia de ASPROCUY se detectaron cuatro: presidencia, vicepresidencia, tesorería, secretaría y vocalía. Con respecto del cargo de presidencia, quien lo ocupa nos informó que se trató de una rotación de puestos sin una votación de los miembros. El presidente de la asociación cuenta que: “me pasaron el puesto de presidente de una señora que no podía ocuparlo nuevamente porque su tiempo ya había vencido.” (Juan, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). Esto da evidencia que debido a que los/as asociados/as no perciben beneficios por asociarse y por lo tanto eligieron estrategias individuales de producción y comercialización, no les hacen falta estructuras democráticas y de responsabilidad interna, ya que las decisiones que se toman dentro de la asociación no influyen en sus condiciones productivas individuales.

Además, el presidente de ASPROCUY señala que “en realidad casi no hay mucho trabajo. Solo tenemos los puestos para mantener la asociación, pero no se puede tener ningún beneficio.” (Juan, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018). El presidente nunca quiso ser dirigente por falta de tiempo e interés. Además, se siente insatisfecho con el desempeño de los/as asociados/as en su gestión de quienes destaca su falta de compromiso con la asociación y critica sus estrategias de comercialización individuales.

Sobre las estrategias de comercialización de los/as asociados/as, todos/as indican que sus ventas las realizan de manera individual, sin apoyo de ASPROCUY, y su principal comprador es el mercado local, en Moquegua, sobre todo restaurantes. Así, por ejemplo, frente a la ausencia de un transporte común a la asociación, se configuran estrategias de transporte individual: cuatro personas cuentan con un camión o una camioneta y dos hacen uso de un taxi para el traslado de sus productos. En el proceso de traslado gastan aproximado entre s/5 a s/40 nuevos

soles mensualmente. Otras cuatro personas indican que la venta la realizan de manera directa con el comprador por lo cual no requieren de medios de transporte.

Además, estas estrategias de trabajo pecuario resultan ser, en el caso de algunos miembros, una entre otras estrategias de trabajo. Como señala el presidente de la asociación, “los asociados que desertan no quieren criar los animales y ya no les interesa mucho la crianza de los cuyes porque tienen sus trabajos más seguros y con mayor rentabilidad.” (Juan, comunicación personal, 1-7 de octubre de 2018).

Asimismo, se detectó dos indicadores que señalan la fragmentación de la estructura interna de la asociación. El primero consiste en la falta de comunicación entre los/as asociados/as, algunos datos contradictorios nos indican este problema. Por un lado, tres dirigentes contestan que sí hay un fondo común, un miembro asociado no sabe si existe un fondo común dentro de la asociación; y con respecto al principal gasto de esto, los tres miembros no coinciden en sus respuestas, uno responde que es usado para emergencias, otro para temas de seguridad y el último para la organización y gestión de la asociación. Por otro lado, los/as encuestados/as indican (N=7) que su dirigencia fue elegida por votación (85,7%), por sucesión (14,3%), y en las entrevistas el presidente de la asociación comenta que obtuvo su cargo por rotación sin votación. De esta situación destaca la dispersión de las respuestas, lo cual indica que dentro de la asociación no hay acuerdos concertados o transparencia sobre los procesos. Además, sobre la existencia de procesos de producción estandarizados, un asociado/a responde de manera afirmativa, y tres otros de manera negativa.

El segundo indicador de fragmentación de la estructura interna de la asociación consiste en la desigualdad presente entre los/as asociados/as. Por un lado, en promedio los/as asociados/as poseen 180 panteras y 425 cuyes en total, pero destaca una gran variación en la cantidad total de los cuyes, ya que existen 6 miembros con poca cantidad de cuyes y 8 miembros con una mayor cantidad de cuyes. Esto nos indica una desigualdad relevante de los miembros en las condiciones productivas de ASPROCUY. Los miembros con alta cantidad de cuyes son aquellos que han recibido los galpones óptimos de AGROIDEAS y son los que se muestran más activos frente a oportunidades productivas, aunque de manera individual. Por otro lado, sobre las capacitaciones, solo 46% de los/as encuestados/as asistieron a una o dos capacitaciones en los últimos 12 meses. De las seis personas que no asistieron tres señalan que no asistieron porque no fueron invitados/as o simplemente porque no había convocatorias. Esto nos indica oportunidades productivas diferenciadas para los asociados/as.

Recapitulando, los/as asociados/a de ASPROCUY no perciben ningún beneficio al asociarse, motivo por el cual manifiestan un desinterés y tasas continuas de deserción en su asociación, aparecen cargos “fantasmas” en la dirigencia que son ocupados sin ser ejercidos, y se configuran estrategias de comercialización individuales y locales. La falta de comunicación que deriva en falta de información sobre los procesos internos a la asociación, y la desigualdad patente entre los asociados/as sobre las oportunidades productivas representan también indicadores de una estructura organizacional débil. Estos factores han llevado a la dirigencia actual de ASPROCUY a plantear la disolución de la asociación, aunque todavía no se han concretado acuerdos formales con los/as asociados/as, pues incluso la realización de esta convocatoria también se les dificulta.

### **Necesidades destacadas**

El objetivo de la asociación es desarrollar cadenas productivas para así generar ingresos y obtener retornos directos, en un principio los/as asociados/as tenían como prioridad la subsistencia de la asociación; sin embargo, los beneficios obtenidos en conjunto gracias a concursos ganados como: PROCOMPITE, INCAGRO o AGROIDEAS, hizo que los miembros se plantearan proyectos mayores, proyectos tales como la exportación, la ampliación de su mercado o la participación en ferias.

La primera y más urgente necesidad que se corrobora en esta investigación es la dependencia a los programas sociales. La existencia de la asociación depende de los beneficios de los concursos públicos y privados. Esto es un indicador de una asociatividad débil, pues ASPROCUY no depende de su estructura organizacional interna, sino de los factores externos a ella, motivo por el cual los/as asociados/as no responsabilizan a la dirigencia de la asociación sobre su condición actual, sino a la ausencia de programas sociales.

La segunda necesidad detectada en esta investigación para ASPROCUY son las capacitaciones requeridas para optimizar sus procesos productivos. Los/as asociados/as señalan las áreas de salud y alimentación de los cuyes como áreas fundamentales para maximizar la producción de los mismos; además, nosotros consideramos esencial las capacitaciones en liderazgo y asociatividad para fortalecer la estructura interna de la asociación tomando en cuenta que ASPROCUY nunca ha recibido este tipo de capacitaciones y que los/as asociados/as señalan como dirigente ideal a aquel que posea experiencia, responsabilidad, compromiso y conocimientos del acceso al mercado; sumado a esto, los/as asociados/as subrayan con énfasis la necesidad de capacitaciones en seguridad para protegerse de los continuos robos de galpones que experimentan; finalmente, nosotros resaltamos

las capacitaciones sobre conocimientos de acceso al mercado y comercialización de sus productos, pues las ventas de los/as asociados/as se restringen al área local.

La tercera necesidad detectada en esta investigación para ASPROCUY tiene que ver con la transformación de las estrategias individuales de comercialización de los asociados en estrategias que se circunscriban a la asociatividad. Para ello resulta necesario el acceso a mercados nacionales e internacionales, acceso que no aparece consolidado en la trayectoria de ASPROCUY. Sabemos que el acceso al mercado de la asociación se restringe al ámbito local, motivo por el cual los miembros as no se ven forzados a asociarse, pues optan eficazmente por estrategias de comercialización individuales. El objetivo sería, pues, generar incentivos para que los miembros de ASPROCUY opten por asociarse a través del objetivo de acceder a mercados nacionales e internacionales. Para ello, se requeriría estandarizar los procesos productivos como requisito indispensable, situación que no sucede. Además, sería beneficioso demandar la presencia de programas públicos y/o privados que apoyen estas iniciativas productivas. No obstante, previo a todo ello se necesita del fortalecimiento de una estructura organizacional interna para trazar objetivos y actividades claras desde una dirigencia legítima y con miembros comprometidos en este proceso.

## **Conclusiones**

En conclusión, las condiciones productivas de ASPROCUY presentan dificultades críticas, las cuales impiden una asociatividad que les permita a los asociados mayores oportunidades productivas para su acceso al mercado nacional e internacional. Sobre la situación crítica de las condiciones productivas destacamos algunos capitales: el capital humano y el capital físico y financiero. El capital humano con el que cuenta la asociación son miembros con una edad avanzada y bajo nivel educativo, lo cual impide una visión a mediano y largo plazo para la asociación. Por otro lado, el capital físico y financiero se traduce en la ausencia de equipamientos comunes como medios de transporte, fondo común, centros de acopio y lugar de reuniones.

A pesar que la asociación cuenta con bajos capitales conjuntos, en el análisis destacó la desigualdad entre los miembros de la asociación en cuanto a sus capitales individuales, los cuales juegan un rol importante en sus condiciones productivas individuales. La situación de estos capitales está vinculada a una débil asociatividad y una falta de comunicación entre los miembros de ASPROCUY. No existe una dirigencia en funcionamiento ni miembros comprometidos con el mejoramiento

de sus condiciones productivas colectivas. Por lo tanto, no existen acuerdos concertados y procesos de transparencia, lo que resulta en ideas dispersas sobre la asociación y también en una deserción continua de los asociados a través de los años. Esta situación crítica en cuanto a la asociatividad se explica por la ausencia de una estructura organizacional interna con cargos fantasmas en la dirigencia; es decir, cargos que no son ejercidos activamente y la falta de un centro de poder basado en principios democráticos.

Además, destaca una dependencia a los factores del entorno como el apoyo de los programas sociales o concursos públicos y privados lo que refuerza el aspecto de que la asociación no puede funcionar de manera sostenible a mediano o largo plazo.

Dadas estas condiciones, las oportunidades productivas de los asociados devienen en la ausencia de beneficios comerciales percibidos a través de la asociación. Los asociados optan por estrategias de comercialización individuales que se restringen al mercado local lo que resulta en un bajo compromiso, desinterés y una falta de participación dentro de la asociación. Este tipo de estrategias individuales se traduce además en modos de producción no estandarizados entre los miembros; de esta manera, se impide el acceso de ASPROCUY al mercado nacional e internacional los cuales tienen mayores exigencias más elevadas en cuanto a la calidad de los productos.

Por último, las oportunidades productivas son debilitadas por la limitación de acceso a capacitaciones, resultado de la deficiente comunicación dentro de la asociación entre otros, a pesar de que los asociados señalan la necesidad de capacitarse. Por consecuencia los miembros de la asociación son limitados para acceder a información y conocimientos de estrategias para fortalecer la organización y mejorar las distintas dimensiones de las oportunidades productivas.

A partir de este diagnóstico, podemos señalar que ASPROCUY es una asociación que nace a partir de una oportunidad productiva (AGROIDEAS), pero no lograron generar las condiciones productivas necesarias para consolidar una estructura organizacional interna.

Este hallazgo nos permite subrayar la importancia de la asociatividad en función de la sostenibilidad en el tiempo de ASPROCUY. Las oportunidades productivas no son efectivas si es que no se forja una asociatividad que permita el trazo direccionado de metas y actividades de sus miembros. La percepción y realidad de los focos de poder y responsabilidad de ASPROCUY deben residir en la dirigencia de la misma, y no en factores externos a ella. Esta situación devino en la aparición de estrategias

individuales de comercialización que nos indican el débil nivel de asociatividad. Según el presente diagnóstico, se puede concluir que la asociatividad no influye de manera significativa en las oportunidades productivas de los/as productores/as de ASPROCUY.

## Conclusiones

Se inició el presente trabajo con el objetivo principal de comprobar que la asociatividad entre los pequeños productores tiene una influencia positiva sobre la creación y desarrollo de sus oportunidades productivas, en base a lo estudiado pasaremos a elaborar algunas conclusiones que consideramos claves.

La asociatividad tal como es vista por los actores clave y los mismos pequeños productores es una opción óptima para poder insertarse en el mercado y alcanzar el desarrollo. Muchos de los entrevistados comparten esta noción reconociendo que sí es una alternativa para mejorar las condiciones productivas de los pequeños productores. El acceso a nuevas redes potenciales puede ayudar a mejorar el estado de las asociaciones, permitiendo la participación de pequeños productores en mercados regionales y hasta internacionales, compartir los costos de producción, la posibilidad de tener un comprador seguro para su producción lo que genera estabilidad, y las posibles capacitaciones como iniciativas de la asociación, entre otros.

Sin embargo, es clave resaltar lo complejo de llevar a la práctica a la asociatividad de manera exitosa y sostenida, esto lo desarrollaremos en dos niveles: al interior de la asociación, y su relación con el entorno.

Desde la misma asociación, recordemos que una de las maneras en la que planteamos comprender a la asociatividad, es que es una capacidad de los pequeños productores para organizarse e incrementar su productividad. En base a ello, como primeros requisitos de la asociatividad consideramos que se requiere un alto compromiso, confianza y actividad permanente.

En las asociaciones estudiadas, se identificaron altos niveles de cohesión interna, capacidad organizativa, responsabilidad y compromiso. Estas condiciones permiten la asistencia de los asociados a las capacitaciones y la acumulación de capitales que fortalecen a los integrantes (en especial el humano, natural y físico).

Sin embargo, ésta no es una práctica permanente. Hay periodos de tiempo en el año en que hay una asociación cohesionada y comprometida, pero este aspecto depende casi exclusivamente de la existencia de un comprador o cliente fijo, o en su defecto de un único líder. En la ausencia del cliente, los asociados buscan compradores en pequeños grupos o individualmente, no siguiendo necesariamente las prácticas de la asociación o manteniendo un canal de comunicación activo, lo cual genera un clima de desconfianza y puede debilitar a la asociación en su proceso de toma de decisiones. En la ausencia de una dirigencia legítima, los asociados se van separando de la asociación.

Como resultado se tienen asociaciones con dos tipos de integrantes: activos y no activos. Esto impide que una dirigencia, por más legitimada que sea, pueda comprometerse en grandes ventas, puesto que no cuenta con la seguridad de acceder a todos los asociados y a su producción; un aspecto que influye la planificación a largo plazo (2-4 -6-10 años).

Desde su relación con el entorno, la distancia y acceso al agua se han convertido en aspectos claves de la vida de la asociación y hasta de su continuidad. Este aspecto se clasifica dentro de la relación con el entorno de la asociación, e influye por ejemplo en la asistencia a las capacitaciones que puedan generarse por los entes ligados a las asociaciones (público o privados).

Asimismo, influye también en la separación que existe entre la asociación y el mercado; si bien hay conexión con clientes determinados u acopiadores todavía no se logró que la asociación se inserte exitosamente en el mercado regional o nacional. Quedando éste como pendiente.

Finalmente, la asociatividad se ha convertido en la opción que permite el desarrollo de la asociación; sin embargo, es una práctica que debe ser continua y sostenible para poder alcanzar el éxito.

## **Recomendaciones Preliminares**

En base a lo discutido en la sección de conclusiones, desde una perspectiva interna de la asociación, es necesario poder generar actividades (laborales y no laborales) que mantengan activos a todos los asociados por largos periodos de tiempo. Esto se debe a que esta práctica genera confianza y compromete al asociado no con un líder sino con la asociación como organización.

Se considera necesario promover los procesos formales de la asociación, así como su estructura y funcionalidades para poder generar un proceso de reconocimiento de los asociados no solo con la dirigencia sino también de la asociación como organización a la que pertenecen.

Respecto a las capacitaciones, siguiendo lo señalado por el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, hay una tendencia a esforzarse en temas de cultivo que son importantes pero complementarios para el desarrollo de una asociación. Es esencial poder capacitar a los asociados en otros aspectos que fortalezcan (estructura interna) la asociación y procuren su acceso al mercado (cadenas productivas), así como la formalización. Para esto se requiere la participación de todas las asociaciones y los integrantes de los sectores claves.

## Referencias

Becker, G.S.

1964 Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, Chicago.

Bourdieu, Pierre

1980 *El sentido práctico*. Siglo XXI de España Editores.

Bourdieu, Pierre

2000 Las Formas del Capital. En A. García Inda (Ed.), *Poder, derecho y clases sociales* (pp.131-164). Bilbao: Desclée de Bouwer. (Obra original publicada 1985).

Cárdenas Grajales, G.I., Bedoya Patiño, C.G. y Marín López, Y.

2014 Estrategias de adaptación y medios de vida de las familias integrantes de la Fundación Consejo Veredal –FCV–, municipio de Calarcá, Quindío. *Revista Luna Azul*, 41, 201-239.

Castro Carpio, Augusto (ed.), José Carlos Arrunátegui, Sofía Castro y Rodrigo Zevallos.

POBREZA: desafíos y perspectivas en comunidades y pueblos de Moquegua. Pie de imprenta: Fondo Editorial PUCP. Lima, 2009

Céspedes, N., Lavado, P., Ramírez, N.

2016 *Productividad en el Perú: Medición, determinantes e implicancias*. Lima: Universidad del Pacífico.

Chiavenato, Idalberto

2007 Administración en recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, McGraw Hill.

Drucker, Peter

1994 La Sociedad Poscapitalista, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.

Etzioni, Amitai

1986 *Organizaciones Modernas*. Uteha, México.

Fayol, Henri.

1916 *Administración General e Industrial*. Paris. Editorial Dunod (Extraído de Bulletin de la Societe de l'Industrie Minérale)

Ferrando

2015 Business Partnerships for Improving the Competitiveness of Small, 76(1), 177–185.

HALL Richard H.

1996 *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P.

2008 El matrimonio cuantitativo cualitativo: El paradigma mixto. En J. L. Álvarez Gayou (Pdte.), 6to. Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Villahermosa, Tabasco, México.

Instituto Geofísico del Perú, Centro Nacional de datos geofísicos

2002 El Terremoto en la Región Sur de Perú. Recuperado de: <http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/pdf/esp/doc792/doc792-contenido.pdf>

Inurritegui, M.

2006 El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de los valles de Piura. En Pequeña agricultura comercial: Dinámica y retos en el Perú. Lima: CIES, Cipca, Grade, IEP.

March, J. G., & Simon, H. A.

1958 *Organizations*. New York: Wiley.

MAG/CENTA

2002 *Asociatividad para mejorar el negocio agrícola*. Proyecto CENTA-FAO-Holanda. San Salvador.

Mercadeo Agropecuario.

Colombia: Quindio. Recuperado de <http://files.tgea2013.webnode.com.co/2000000078c6208eb6f/Mercadeo%20agropecuario.pdf>

Mintzberg, Henry

1994 *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning.*  
*Free Press and Prentice-Hall International.*

Ministerio de Agricultura y Riego.

2012 IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Recuperado de <https://www.agrorural.gob.pe/dmdocuments/resultados.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego

2015 Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021. Recuperado de:  
[agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf](http://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf)

Moscoso, Carla; Canelo, Rodrigo; Cosios, Cesar; Anaya, André; Thale-Bombien, Leonard.

2017 Asociación de Productores Agroecológicos Pioneros de San Cristóbal, un diagnóstico organizacional desde su estructura y cultura organizacional.

Plan Concertado de Mariscal Nieto

2011 Recuperado de [http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/actas/pdc\\_2003\\_-\\_2021\\_actualizado\\_2011\\_mpmn.pdf](http://www.munimoquegua.gob.pe/sites/default/files/archivos/actas/pdc_2003_-_2021_actualizado_2011_mpmn.pdf)

Tapia, S.

2008 Capacitación de productores en los beneficios de la asociatividad.  
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tecnología en Gestión de Empresas Agropecuarias SENA Regional "TGEA"

2013

## Apéndice A

### Guía de Entrevistas a Actores Claves: Académicos

#### Preguntas de inicio:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿A qué institución pertenece y qué cargo desempeña?
4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando allí?
5. ¿Vive usted en Moquegua?
6. ¿Hace cuánto?

#### Asociatividad:

7. ¿Qué define como asociatividad y que beneficios trae esta para el productor agropecuario de la zona local?
8. ¿Qué factores podrían contribuir a que una asociación sea exitosa?
9. ¿Cuáles son los mayores problemas alrededor de la asociatividad?
10. ¿Por qué un productor decidiría no asociarse o dejar de asociarse?
11. ¿Que otro factor considera importante con respecto a la asociatividad?

#### Productividad:

12. ¿Con qué dificultades suelen encontrarse los productores en lo que respecta a la productividad?
13. ¿Qué factores contribuyen a la mayor productividad de los productores?

#### Comercialización:

14. ¿Qué factores contribuyen a una mayor inserción al mercado de los productores?
15. ¿Qué mecanismos existen para que los agricultores y ganaderos se pueden vincular exitosamente con el resto de la cadena productiva?
16. ¿Qué implica la estandarización y qué beneficios conlleva para los productores?

### Gestión del Agua:

17. ¿Qué mecanismos tienen los productores para acceder al agua?
18. ¿De qué manera las asociaciones de riego contribuyen al rendimiento de las asociaciones?
19. ¿Con qué problemas relacionados al acceso al agua se encuentran los agricultores de la zona?
20. ¿Existe algún tipo de conflicto por temas de acceso al agua? ¿Entre quienes?

### Preguntas de Cierre:

21. ¿Qué otros factores, considera importantes para el desempeño de las asociaciones de productores?
22. ¿Qué recomendación final podría dar con respecto a estas asociaciones?

## Apéndice B

### Guía de Entrevistas a Actores Claves: Consultores

#### Preguntas de inicio:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su profesión?
3. ¿Usted radica en Moquegua?
4. ¿Qué cargo específico cumple usted dentro de la empresa?
5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando allí?

#### Asociatividad:

1. ¿Toman en cuenta la variable “asociatividad en los estudios que realizan? / ¿Qué entiende por ella?
2. ¿Para ustedes es un elemento clave para la mejora de productividad y futura inserción en el mercado de los productos que ofrecen los productores de la zona local?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el ámbito de la asociatividad de los productores agropecuarios?
4. ¿Se busca promover la asociatividad en los productores? ¿De qué manera?

#### Gestión del agua:

5. ¿Qué mecanismos tiene los agricultores para acceder al agua?
6. ¿Qué grupos tienen acceso al agua? ¿Existe alguna evidencia de conflictos significativos en relación a ella?
7. ¿Trabaja su consultora con las asociaciones de riego de la zona?
8. ¿Cuál considera que es el método más eficiente para regar que utilizan los productores?
9. ¿Existen otros problemas con respecto al acceso de los productores a recursos naturales?

#### Rol de la Empresa:

10. ¿La organización ha realizado o realiza capacitaciones para las unidades productivas con el objetivo de mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos en su labor agrícola?
11. ¿Ustedes les facilitan o han facilitado asesorías sobre fondos comunes?
12. ¿La organización facilita o apoya el acceso al crédito financiero a los productores?
13. ¿Cuáles son los principales métodos por los que la organización ayuda a orientar las inversiones de las asociaciones de productores?
14. ¿Cómo asesoran a las asociaciones en el manejo de los componentes de infraestructura con los que cuentan en su entorno inmediato?
15. ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades cree necesario inculcar en los productores para mejorar su desempeño laboral?

#### Productividad:

16. ¿De qué maneras la empresa contribuye a aumentar la productividad de los productores? (tecnología, infraestructura, insumos orgánicos/agroquímicos, etc)
17. ¿Se han visto resultados significativos en este aspecto?

#### Comercialización:

- 18-¿Tiene conocimiento el proceso de comercialización de los productos de las asociaciones de productores? ¿De qué manera contribuyen a mejorar la comercialización de sus productos?
- 19-¿De qué manera asesoran a los productores en su vinculación con otras instancias de la cadena productiva?
- 20-¿Promueven la estandarización de productos y procesos dentro de la organización? ¿De qué manera?
- 21-¿Que otro factor es importante en el proceso de comercialización de los productores?

Preguntas de cierre:

1. Mencionado todo lo anterior, ¿Cuáles serían los principales ejes que presentan más problemas en las asociaciones? / ¿Por qué? ¿Desde la consultora realizan labores para mejorar las fortalezas y combatir las debilidades de las asociaciones?
2. ¿Tiene algo más que agregar o alguna recomendación general para las asociaciones de productores?

## Apéndice C

### Guía de Entrevista para Grupo Focal para productores

**Actividad 1:** Consiste en una batería de preguntas a realizarle a los productores en grupos de máximo 5 personas. Consideramos importante esta división para que puedan participar todos y para comparar las respuestas y resultados de cada grupo (dentro de una misma asociación) y ver en qué coinciden y en qué se diferencian.

Cada uno/a de nosotros/as tendrá encargado un grupo pequeño de productores. Por ejemplo, si una asociación tiene 20 personas, podríamos hacer cuatro grupos de cinco personas cada uno, y encargarnos de cada grupo para el desarrollo de esta actividad.

- 1. Asociatividad** ¿Consideran importante pertenecer a una asociación?  
¿Qué beneficios les ha traído pertenecer a la asociación para aumentar su volumen de producción y la comercialización?
- 2. Fondo común** ¿Tienen un fondo común? ¿Consideran importante tener uno? ¿Como podría ser útil para aumentar la producción y la comercialización?
- 3. Plan de acción frente a amenazas naturales** ¿Qué acciones toman como asociación para enfrentar amenazas naturales? ¿Tienen algún plan de acción definido?
- 4. Apoyo de entidades públicas** ¿Qué entidades públicas los apoyan en cuanto a capacidad de inserción al mercado, controlar amenazas naturales, etc? ¿De qué manera los apoyan? ¿Qué tan importante consideran este apoyo?
- 5. Apoyo de entidades privadas** ¿Reciben apoyo de entidades privadas y actores civiles para insertarse en el mercado, controlar amenazas naturales, etc? ¿De qué manera los apoyan?
- 6. Acceso al agua:** ¿Qué tan importante es el acceso al agua para su producción? ¿Logran acceder a la cantidad necesaria para el sembrío?
- 7. Productividad del suelo** ¿Qué prácticas o planes tienen para conservar o mejorar la productividad del suelo? (está ya está en la encuesta de todas formas.

8. **Biodiversidad de la zona** ¿Qué acciones contemplan en cuanto a mantener la biodiversidad de la zona?
9. **Puntos críticos de control** ¿Se han detectado en la organización puntos críticos de control? ¿Cuáles son? ¿Se les han asignado límites críticos de control? ¿Cuáles?
10. **Herramientas para productividad** ¿Con qué herramientas y equipos cuenta la asociación para tener un desarrollo más productivo? ¿Qué tan importantes son estas herramientas y equipos para la mejora de la productividad?, (Propiedad,
11. **Problemas en la asociación** ¿Qué necesidades o limitaciones creen que tiene la asociación? ¿Qué problemas deben ser atendidos primero?

**Actividad 2:** Esta actividad se pensó para que los productores puedan participar de forma más activa. Se dará en los mismos grupos de la actividad anterior y tendrá en cuenta dos partes.

A) Primera parte: Dirigente.

Pregunta clave: ¿Cuáles son las características claves o cualidades más importantes que debe tener un dirigente de la asociación?

Descripción:

El/la moderador(a) dibuja en un papelógrafo la figura de una persona que representa a un dirigente y fomenta una lluvia de ideas sobre las características que los productores creen que debe tener un dirigente

Los productores deben colocar esas características en el papelógrafo

Segunda Pregunta: ¿Cuáles son las características claves o cualidades que presentan los dirigentes actuales y cuáles deberían reforzar?

Descripción:

El/la moderador(a) dibuja en un papelógrafo la figura de una persona que representa a un dirigente y fomenta una lluvia de ideas sobre las características que los productores perciben que tienen y cuáles deben reforzar.

Los productores deben colocar esas características en el papelógrafo

Tercera Pregunta:

¿Qué aptitudes y cualidades reconocen entre los productores que podrían ser útiles para un cargo de dirigente?

Descripción:

El/la moderador(a) dibuja en un papelógrafo la figura de una persona que representa a un productor y fomenta una lluvia de ideas sobre las cualidades y aptitudes que los productores perciben que ellos poseen y podrían ser útiles para un cargo de dirigente.

Los productores deben colocar esas características en el papelógrafo

Objetivo:

Recoger las características que según los productores debe tener un dirigente.

Reconocer las características que algunos productores poseen y podrían ser positivas para un futuro cargo de dirigente.

#### B) Segunda parte: Comercialización

Pregunta clave: ¿Cómo es el proceso de comercialización de sus productos?

Descripción:

Los moderadores de la actividad preguntan a los productores cómo es el proceso de comercialización y piden que ilustren su respuesta en los materiales provistos

Los mismos productores dibujan en los papelógrafos u hojas, los pasos que se siguen para la comercialización de sus productos

Objetivo:

Comparar el proceso descrito desde los diferentes productores e identificar acciones o actores claves en común o no en sus descripciones

Proceso: en conjunto.

Materiales (para todo el grupo focal):

- 6 papelógrafos (como máximo) por cada asociación (revisar número de integrantes de cada una).
- 12 plumones (2 por cada grupo).
- Hojas bond para anotar respuestas de la primera actividad
- Lapiceros

SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO  
SOCIOLOGÍA ANTROPOLOGÍA  
CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS SOCIALES  
Av. Universitaria 1801 San Miguel - Lima  
Teléfono: 51-1-6262000 anexo 4300  
[www.pucp.edu.pe/departamento/ciencias\\_sociales](http://www.pucp.edu.pe/departamento/ciencias_sociales)  
[dptoccss@pucp.edu.pe](mailto:dptoccss@pucp.edu.pe)