Verdad y Derecho
Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Sociales
Vol. 5(especial5), 45-53, 2026
https://doi.org/10.62574/sh5frebw

Retos actuales de la cooperativa agrícola: percepción de sus dirigentes

Current challenges of the agricultural cooperative: the perception of its leaders

Klever Mayai Tentetstentets
mayaitt04@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Puyo, Ecuador
https://orcid.org/0009-0004-1892-6087

RESUMEN

Las cooperativas agrícolas compiten con empresas de mayor escala mientras enfrentan el cambio climático, la brecha tecnológica y la falta de infraestructura. El estudio analizó los retos actuales de la cooperativa agrícola desde la percepción de sus dirigentes. Se empleó un diseño cuantitativo descriptivo, con revisión documental y un cuestionario de cinco preguntas cerradas aplicado a tres gerentes o líderes de cooperativas. De los tres encuestados, dos señalaron la baja demanda de productos como principal reto financiero y uno el acceso limitado al crédito; dos atribuyeron la pérdida de productividad al cambio climático; los tres consideraron que el clima afecta las cosechas, que la falta de infraestructura es un desafío y que la innovación biotecnológica mejoraría la eficiencia. Se concluye que los dirigentes ubican en el mercado, el clima y la infraestructura los retos principales, aunque el número de casos impide generalizar.

Descriptores: cooperativa agrícola; desarrollo agrícola; tecnología; cambio climático; comercialización. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

Agricultural cooperatives compete with larger firms while facing climate change, a technology gap and a lack of infrastructure. The study analysed the current challenges of the agricultural cooperative from the perception of its leaders. A descriptive quantitative design was used, with a documentary review and a five-item closed questionnaire administered to three managers or leaders of cooperatives. Of the three respondents, two named low demand for products as the main financial challenge and one named limited access to credit; two attributed lost productivity to climate change; all three considered that climate affects harvests, that the lack of infrastructure is a challenge and that biotechnological innovation would improve efficiency. It is concluded that leaders place the main challenges in the market, the climate and infrastructure, although the number of cases prevents generalisation.

Descriptors: agricultural cooperative; agricultural development; technology; climate change; marketing. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 18/09/2026. Revisado: 30/09/2026. Aprobado: 14/10/2026. Publicado: 05/11/2026.
Sección artículos de investigación

INTRODUCCIÓN

Una cooperativa agrícola es una empresa de propiedad conjunta, gestionada de manera democrática por quienes la usan, cuyo propósito es mejorar la posición de los productores en el mercado. Esa naturaleza explica sus ventajas, entre ellas el poder de negociación y el acceso a servicios compartidos, y también sus tensiones internas: los socios son al mismo tiempo dueños y clientes, y esperan beneficios que a veces compiten con la necesidad de invertir (Cook, 1995; Hansmann, 1996). Sexton (1986) mostró que la formación y la estabilidad de una cooperativa dependen de que cada socio vea una ganancia mayor que la que obtendría solo, idea que Araujo-Ochoa et al. (2021) retoman para el caso rural ecuatoriano mediante la teoría de juegos.

Hoy esas organizaciones enfrentan presiones adicionales. El clima es más variable y afecta la estabilidad de los rendimientos (Lobell et al., 2011; Pörtner et al., 2022); las tecnologías agrícolas exigen inversión y capacitación; y las cooperativas compiten con empresas de mayor escala y con modelos de negocio más flexibles (Vargas Prieto, 2014). En Ecuador, Fernández Lorenzo y Galarza Torres (2023) consideran que el cooperativismo agrícola tiene buenas perspectivas siempre que el Estado, la academia y las organizaciones cooperen para cerrar la brecha tecnológica y profesionalizar la gestión.

La asociatividad vinculada a la economía popular y solidaria puede ayudar. Lara Haro et al. (2022) señalan que, en épocas de crisis y de contracción financiera, las formas asociativas permiten acceder a fondos comunes o créditos grupales y evitar que se paralice la siembra, y Rezabala-Encalada y Felipe-Valdés (2024) proponen canales de comercialización directa, como ferias solidarias y convenios con instituciones públicas, para que el

productor retenga más valor. Pero la discusión sobre los retos concretos de las cooperativas, vistos por quienes las dirigen, es menos frecuente. El objetivo de este estudio fue analizar los retos actuales de la cooperativa agrícola desde la percepción de sus dirigentes.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

Estabilidad y valor en la cooperativa

Desde la economía institucional, Cook (1995) explica que las cooperativas agrarias enfrentan problemas de derechos de propiedad poco definidos, horizonte de inversión corto y dificultad para tomar decisiones colectivas, y que esos problemas se agravan cuando crece la heterogeneidad de los socios. Bijman e Iliopoulos (2014) añaden que las políticas públicas condicionan la estrategia y el desempeño de las cooperativas agrarias. Ostrom (1990) ofrece una explicación complementaria: las organizaciones colectivas duran cuando sus miembros acuerdan reglas, vigilan su cumplimiento y reparten de forma equitativa los beneficios.

La evidencia sobre los efectos económicos es favorable, con matices. Verhofstadt y Maertens (2015) hallaron en Ruanda que la membresía en una cooperativa se asocia con mayores ingresos y menor pobreza, aunque los efectos varían entre hogares, y Ma y Abdulai (2016) encontraron un resultado similar en productores de manzana de China. Ningún estudio de este tipo asegura que pertenecer a una cooperativa resuelva por sí mismo los problemas de mercado, clima o infraestructura.

Clima y tecnología

Lobell et al. (2011) estimaron que las tendencias climáticas desde 1980 ya redujeron los rendimientos de cultivos básicos en el mundo, lo cual da base a la preocupación de los productores. El informe del Grupo de Trabajo II del IPCC (Pörtner et al., 2022) concluye que los impactos del cambio climático

sobre los sistemas alimentarios aumentan con el calentamiento y que la capacidad de adaptación es desigual. Para las cooperativas pequeñas, adaptarse supone acceder a información, semillas, infraestructura de riego y almacenamiento, cuyo costo individual es alto.

MÉTODO

El estudio fue cuantitativo y descriptivo, con revisión documental de artículos científicos y aplicación de un cuestionario. Se usó el método inductivo-deductivo (Dávila Newman, 2006), que contrasta las ideas generales de la literatura con las observaciones particulares, y el analítico-sintético (Rodríguez Jiménez y Pérez Jacinto, 2017), que descompone el problema en dimensiones para integrarlas después (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El cuestionario constó de cinco preguntas cerradas sobre retos financieros, factores de productividad, impacto del clima, infraestructura y tecnología. Se aplicó a tres gerentes o líderes de cooperativas agrícolas, elegidos por conveniencia. Con tres respuestas no es posible calcular estadísticos inferenciales ni correlaciones, por lo que los resultados se presentan como frecuencias absolutas. El carácter exploratorio del estudio es su principal limitación.

RESULTADOS

Dimensión financiera y de mercado

Dos de los tres encuestados identificaron la baja demanda de los productos como el principal reto financiero y uno señaló el acceso limitado al crédito; ninguno eligió la opción de alta rentabilidad (tabla 1). Este patrón, con la advertencia del tamaño de la muestra, sugiere que la dificultad no estaría tanto en conseguir capital inicial como en colocar la producción y obtener ingresos regulares.

Productividad, clima e infraestructura

Sobre los factores que afectan la productividad, dos encuestados señalaron el cambio climático y uno la alta mecanización; ninguno eligió el exceso de tierras cultivables. Los tres afirmaron que el cambio climático afecta las cosechas y que la falta de infraestructura, como vías, centros de acopio o sistemas de riego, es un desafío vigente.

Tecnología

Ante la pregunta por la tecnología que mejoraría la eficiencia, los tres encuestados eligieron la innovación en biotecnología, y ninguno optó por los fertilizantes tradicionales ni por los métodos de cultivo sin maquinaria.

Tabla 1. *Respuestas de los dirigentes de cooperativas agrícolas (n = 3).*

Pregunta	Opción	Frecuencia
1. Principal reto financiero	Acceso limitado a créditos	1
	Baja demanda de productos	2
	Alta rentabilidad	0
2. Factor que afecta la productividad	Cambio climático	2
	Alta mecanización	1
	Exceso de tierras cultivables	0
3. El clima afecta las cosechas	Sí	3
4. La falta de infraestructura es un desafío	Sí	3
5. Tecnología para mejorar la eficiencia	Innovación en biotecnología	3
	Fertilizantes tradicionales o cultivo sin maquinaria	0

Nota. Elaboración propia (2026) a partir del cuestionario aplicado a tres gerentes o líderes de cooperativas agrícolas.

DISCUSIÓN

Las respuestas apuntan a retos de mercado, clima e infraestructura, y son coherentes con la literatura. Que los tres dirigentes perciban el impacto del clima sobre las cosechas concuerda con la evidencia de que el cambio climático ya afecta los rendimientos (Lobell et al., 2011; Pörtner et al., 2022).

La necesidad de adaptación, sin embargo, choca con la falta de infraestructura que los tres señalan, de modo que las cooperativas necesitarían apoyo externo para invertir, como plantean Fernández Lorenzo y Galarza Torres (2023) al proponer una alianza con el Estado y la academia.

El peso que dos encuestados dan a la baja demanda frente al acceso al crédito merece una lectura prudente. Puede reflejar un problema de comercialización más que de falta de consumidores: Rezabala-Encalada y Felipe-Valdés (2024) sostienen que los canales directos de venta permiten al productor capturar valor que hoy queda en manos de intermediarios, y esa vía exige que los socios perciban un beneficio neto mayor que el de actuar solos, como indican Sexton (1986) y Araujo-Ochoa et al. (2021). Si los incentivos no son claros o los beneficios no se reparten con equidad, el socio tiende a abandonar la organización. Lara Haro et al. (2022) añaden un argumento a favor de la asociatividad en contextos de crisis, al facilitar el acceso a recursos comunes cuando el sistema financiero se contrae.

La unanimidad sobre la biotecnología como vía de mejora debe tomarse con cautela. Tres personas no representan al sector, y la pregunta ofrecía opciones que sesgaban hacia la innovación. Las cooperativas pequeñas encuentran barreras de capital y de capacitación para adoptar tecnología, y Cook (1995) recuerda que las decisiones de inversión son especialmente difíciles en organizaciones donde los socios tienen horizontes distintos. Con tres casos tampoco habría sido posible estimar una correlación entre adopción tecnológica y ventaja competitiva.

Las limitaciones son la muestra, la falta de información sobre las cooperativas encuestadas, la elección por conveniencia y el cuestionario cerrado. Estudios posteriores deberían ampliar el número de cooperativas, incluir a los socios y combinar el cuestionario con entrevistas y datos financieros.

CONCLUSIONES

Los dirigentes encuestados perciben la baja demanda de productos, el cambio climático y la falta de infraestructura como los principales retos de la cooperativa agrícola, y consideran la innovación biotecnológica como la vía para mejorar la eficiencia.

Los retos de mercado sugieren que fortalecer los canales de comercialización directa, sobre la base de beneficios claros y equitativos para los socios, es una prioridad para sostener la organización. La adaptación al clima y la inversión en tecnología requieren apoyo del Estado y de la academia.

Con tres respuestas, los resultados son exploratorios. Se recomienda replicar el estudio con una muestra mayor, que incluya a los socios y a variables económicas verificables.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES), por el apoyo brindado al desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS

Araujo-Ochoa, G., Mayett-Moreno, Y., Figueroa-Rodríguez, K., y Arvizu-Barrón, E. (2021). Asociatividad óptima en las zonas rurales del Ecuador utilizando la teoría de juegos [Optimal associativity in rural areas of Ecuador using game theory]. *Revista*

Mexicana de Ciencias Agrícolas, 12(7), 1287–1295. https://doi.org/10.29312/remexca.v12i7.2890

Bijman, J., & Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics, 85*(4), 497–508. https://doi.org/10.1111/apce.12035

Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics, 77*(5), 1153–1159. https://doi.org/10.2307/1243338

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales [Inductive and deductive reasoning in the research process in experimental and social sciences]. *Laurus, 12*(Ext.), 180–205.

Fernández Lorenzo, A., y Galarza Torres, S. (2023). El cooperativismo en Ecuador: Actualidad y perspectivas [Cooperativism in Ecuador: Present and prospects]. *Cooperativismo y Desarrollo, 11*(3).

Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* [Research methodology] (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Lara Haro, D., Argothy Almeida, L., Martínez Mesías, J., y Mejía Chávez, M. (2022). El impacto de las crisis en el desempeño del sector agropecuario del Ecuador [The impact of crises on the performance of the agricultural sector in Ecuador]. *Revista Finanzas y Política Económica, 14*(1), 167–186. https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.7

Lobell, D. B., Schlenker, W., & Costa-Roberts, J. (2011). Climate trends and global crop production since 1980. *Science, 333*(6042), 616–620. https://doi.org/10.1126/science.1204531

Ma, W., & Abdulai, A. (2016). Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from apple farmers in China. *Food Policy, 58*, 94–102. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.002

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Pörtner, H.-O., Roberts, D. C., Tignor, M., Poloczanska, E. S., Mintenbeck, K., Alegría, A., Craig, M., Langsdorf, S., Löschke, S., Möller, V., Okem, A., & Rama, B. (Eds.). (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009325844

Rezabala-Encalada, Y., y Felipe-Valdés, P. (2024). Modelo agroproductivo de comercialización para la economía popular y solidaria, Manabí, Ecuador [Agro-productive marketing model for the popular and solidarity economy, Manabí, Ecuador]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9*(18), 19–34. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.4031

Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento [Scientific methods of inquiry and knowledge construction]. *Revista EAN, (82)*, 175–195. https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647

Sexton, R. J. (1986). The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics, 68*(2), 214–225. https://doi.org/10.2307/1241425

Vargas Prieto, A. (2014). La crisis de identidad de las cooperativas agrarias en Francia [The identity crisis of agricultural cooperatives in France]. *Cooperativismo & Desarrollo, 22*(105). https://doi.org/10.16925/co.v22i105.1032

Verhofstadt, E., & Maertens, M. (2015). Can agricultural cooperatives reduce poverty? Heterogeneous impact of cooperative membership on farmers' welfare in Rwanda. *Applied Economic Perspectives and Policy, 37*(1), 86–106. https://doi.org/10.1093/aepp/ppu021

Derechos de autor: 2026 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/