

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE CACAO DEL CENTRO POBLADO SAN
PEDRO DE PERICO - SAN IGNACIO CAJAMARCA**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR (A)

PASAPERA RAMÍREZ, VANNIA LISBETH

Chiclayo, 13 de Noviembre de 2018

Información General

1. Facultad y Escuela: Facultad de ciencias empresariales, Escuela de Administración de Empresas
2. Título del Informe de tesis: Propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico - San Ignacio Cajamarca.
3. Autor(a) y firma: Nombres y Apellidos: Pasapera Ramírez Vannia Lisbeth
4. Asesor(a) y firma: Jorge Alfredo Huarachi Chávez
5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.
6. Fecha de presentación: 13 de Noviembre del 2018

**PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA GESTIÓN DE LOS
PRODUCTORES DE CACAO DEL CENTRO POBLADO SAN PEDRO
DE PERICO - SAN IGNACIO CAJAMARCA**

PRESENTADA POR:

PASAPERA RAMÍREZ VANNIA LISBETH

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgr. Jorge Augusto Mundaca Guerra

PRESIDENTE

Mgr. Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Dr. Jorge Alfredo Huarachi Chávez

ASESOR

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado y cuidarme en todo momento, por darme las fuerzas para seguir adelante y realizar una de mis metas. A mis padres quienes siempre han estado conmigo dándome su apoyo incondicional y ser mi ejemplo, por buscar siempre lo mejor para mi desarrollo personal y aconsejarme a tomar las mejores decisiones

AGRADECIMIENTO

A mis padres por creer en mí, gracias a ellos soy la persona que soy ahora, ellos son quienes me enseñaron a no rendirme ante cualquier dificultad. A mi hermana que siempre estuvo ahí para darme esos ánimos y apoyarme con el desarrollo de mi tesis. A mi asesor por apoyarme en el desarrollo de mi investigación.

Resumen

Los modelos asociativos están surgiendo como mecanismos de integración y cooperación para hacer frente a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo, este mecanismo de cooperación permite la participación voluntaria de los productores que buscan un objetivo común, además de permitirles enfrentar los problemas de manera conjunta, en lo organizacional, financiero y comercial.

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo principal establecer una propuesta de asociatividad a los productores de cacao del pueblo de Perico, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, asociatividad que les permitiría elaborar una estrategia adecuada para ingresar a mercados nacionales e internacionales, acceder a capacitaciones y financiamiento, ayudándoles a mejorar su productividad y competitividad.

El método que he utilizado es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo; utilizando como instrumentos de recolección de datos una encuesta y entrevista, el estudio de campo se realizó en el pueblo de Perico y estuvo dirigido a los productores de cacao de esta zona, con el fin de recabar información acerca de las variables y relacionarlas entre sí; se establece que los pequeños agricultores han estado enfrentando limitaciones de gestión y de acceso a los mercados financieros, tecnológicos, de producción, restándoles competitividad frente a productores mayores, la construcción de una cultura asociativa para mantener una actividad económica, con valores y principios compartidos entre los asociados, mejorará las condiciones para que la cadena agro-productiva pueda desenvolverse y ser eficiente.

Palabras clave: Asociatividad, capital social y competitividad.

Clasificaciones JEL: M11, P13, P32

Abstract

Associative models are emerging as mechanisms of integration and cooperation to face the demands of an increasingly competitive world, this cooperation mechanism allows the voluntary participation of producers seeking a common goal, in addition to allowing them to face problems in a jointly, organizationally, financially and commercially.

The main objective of this research work was to establish a proposal for associating cocoa producers in the town of Perico, San Ignacio province, department of Cajamarca, associativity that would allow them to develop an adequate strategy to enter national and international markets, access training and financing, helping them to improve their productivity and competitiveness.

The method I have used is a qualitative approach of a descriptive type; using a survey and interview as data collection instruments, the field study was conducted in the town of Perico and was aimed at cocoa producers in this area, in order to collect information about the variables and relate them to each other; It establishes that small farmers have been facing management limitations and access to financial, technological and production markets, making them less competitive with larger producers, the construction of an associative culture to maintain an economic activity, with shared values and principles among the associates, will improve the conditions so that the agro-productive chain can develop and be efficient.

Keywords: Associativity, social capital and competitiveness.

JEL Classifications: M11, P13, P32

Indice

I.	Introducción	10
II.	Marco Teórico	13
2.1.	Antecedentes	13
2.2.	Bases Teóricas científicas	16
III.	Metodología	31
3.1.	Tipo y nivel de investigación	31
3.2.	Diseño de investigación	31
3.3.	Población, muestra y muestreo	32
3.4.	Criterios de selección	32
3.5.	Operacionalización de variables	33
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7.	Procedimientos	36
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	37
3.9.	Matriz de consistencia	40
3.10.	Consideraciones éticas	41
IV.	Resultados y discusión	42
V.	Propuesta	61
VI.	Conclusiones y Recomendaciones	75
VII.	Referencias Bibliográficas	79
VIII.	Anexos	82

Figuras

Figura: 1 Temas determinantes del éxito en las EMARs	29
Figura: 2 Factores de éxito para las EMARs.....	30
Figura: 3 Edad de los productores de cacao	43
Figura: 4 Educación de los productores de cacao	43
Figura: 5 Su actividad la realiza con apoyo de su familia	44
figura: 6 Necesita de apoyo de personas particulares.....	44
Figura: 7 Cantidad de cacao que cosecha	45
Figura: 8 Se dedican a otros cultivos.....	45
Figura: 9 Existe un mercado donde puede vender sus productos.....	46
Figura: 10 Considera existe mayor beneficio al formar parte de un grupo asociativo	46
Figura: 11 Estaría dispuesto a formar parte de un modelo asociativo	47
Figura: 12 Variedad de cacao que cultiva	47
Figura: 13 Capacitación y asistencia técnica.....	49
Figura: 14 Se capacita en técnicas de producción	50
Figura: 15 Es miembro de algún grupo, comité u organización.....	50
Figura: 16 Confía en las personas que están a cargo del grupo o institución al que pertenece.	51
Figura: 17 Cómo se llevan las personas en su comunidad	51
Figura: 18 Confía en el trabajo que realizan sus autoridades	52
Figura: 19 A quienes les vende su producción.....	52
Figura: 20 Precio que le pagan por su producto	53
Figura: 21 Obtención de créditos para su actividad agrícola.....	53
Figura: 22 Reciben descuento por parte de sus proveedores.....	54
Figura: 23 Tiene apoyo por parte de una institución pública	54
Figura: 24 Temas determinantes del éxito de las EMARs.	62
Figura: 25 Factores de éxito de las EMARs.	63

I. INTRODUCCIÓN

Centa (2002). Manifiesta que la asociatividad se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para llevar a cabo acciones conjuntas en pro de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente. En este sentido, la asociatividad para mejorar el negocio agrícola supone el protagonismo de los productores y productoras y también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica, capacitación, servicios de información y comercialización y financiamiento.

Ferrando (2013) sostiene que actualmente, el mayor desafío que enfrenta el Perú en cuanto a su inserción competitiva en la economía mundial es adaptar y transformar su tejido empresarial para responder a los cambios en el nuevo escenario comercial internacional y, al mismo tiempo, asegurar un crecimiento de base amplia. La apertura del país a los mercados internacionales exige a las empresas a formular e implantar nuevas estrategias que les permitan desarrollar ventajas competitivas y lograr un mejor posicionamiento en los mercados globales. Es evidente que alcanzar este tipo de posicionamiento resulta una tarea bastante compleja, genera un costo y se torna difícil para un gran número de empresas, mucho más si se trata de pequeños productores agrícolas, ya que estos generalmente presentan debilidades que les lleva a la pérdida de oportunidades de negocios que garanticen su sostenibilidad y desarrollo futuro. En tal situación la asociatividad para la competitividad es un tema muy importante en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas agrícolas en el Perú, la cual requiere en gran medida de la promoción, coordinación, concertación y validación con los diferentes actores involucrados en el proceso, así como evaluar la ejecución de los diferentes programas y proyectos contemplados en la estrategias de asociatividad en las políticas de apoyo a los pequeños agricultores.

Elgue (2007) manifiesta que el asociativismo productivo posibilita salir del aislamiento y el individualismo y potenciar, al mismo tiempo, los recursos técnicos, económicos y humanos, a través de la sinergia del grupo. La escala asociativa permite el acceso a infraestructura, maquinarias y equipos y la optimización de las condiciones de negociación frente a acopiadores e intermediarios, lograr bonificaciones en la compra de insumos y un acceso más fluido a la asistencia financiera.

La presente investigación se llevó a cabo en la Comunidad de Perico, en la provincia de San Ignacio donde se viene desarrollando una agricultura caracterizada por su bajo rendimiento y calidad de su producción por múltiples razones, lo que origina que los productores de cacao al momento de vender su producción obtengan insuficientes ingresos.

Existen dificultades de organización que presentan estos agricultores, la principal dificultad es la venta de su producto, dado a los bajos precios que obtienen estos productores en la venta de sus cosechas de cacao; esto se debe a que la venta se realiza con intermediarios quienes ofrecen un precio menor al que obtendrían en una empresa formal. Otra carencia que desencadena la desorganización es el limitado acceso a créditos, además de no acceder a asesoramiento técnico que les permitan mejorar sus sembríos obteniendo mejor producción y mayores ingresos.

Considerando la magnitud de la situación detallada, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la propuesta de asociatividad para los pequeños productores de cacao del Centro Poblado de Perico?

El objetivo del estudio fue elaborar una propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico, en base a la situación de estos y analizando los factores de éxito que hacen posible una asociación, del mismo modo dar a conocer las limitaciones que impiden asociarse y que elementos contribuyen al logro o mejores resultados de una gestión empresarial.

Los objetivos específicos fueron analizar la situación actual de los pequeños productores de cacao de San Pedro de Perico. Identificar las limitaciones que impiden la asociatividad de los pequeños agricultores. Proponer un modelo de asociatividad que se ajuste a la realidad de los productores según las limitaciones encontradas.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de promover la asociatividad empresarial y potencializar capacidades en los productores de cacao del pueblo de Perico. El estudio sobre la asociatividad en Perico, tiene su importancia por el aporte al desarrollo de la comunidad a emprender trabajos conjuntos y a pensar con una perspectiva de largo plazo, con beneficios económicos, que se obtienen al afrontar con mayor fuerza los riesgos de un nuevo proyecto, al mejorar el desarrollo tecnológico de los asociados, al diferenciar el producto y la forma de comercialización

para obtener así ventajas competitivas; en el ámbito social y cultural, la asociatividad genera espacios y conductas que ayudan a desarrollar conocimientos, innovaciones o mejoras, lograr mayor flexibilidad organizacional para reaccionar de manera rápida a las necesidades y exigencias del mercado.

El estudio es de gran relevancia, ya que se considera a la asociatividad, como elemento indispensable para la gestión de los pequeños agricultores con el fin de mejorar su productividad.

La estructura de la tesis es de la siguiente manera: En el capítulo I se presenta la introducción, la cual aborda la problemática de estudio hasta concretarla en la formulación del problema, objetivos de investigación y la justificación de la misma. En el capítulo II se muestra los antecedentes de estudio de la investigación como las bases teóricas y definiciones conceptuales. En el capítulo III se desarrolla el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, operacionalización, los métodos y técnicas de investigación, y la descripción del instrumento utilizado. En el capítulo IV se presenta los resultados de la encuesta y entrevista y el análisis e interpretación de los cuadros estadísticos. En el capítulo V se presenta la propuesta de asociatividad para los pequeños productores de cacao del Centro Poblado Menor San Pedro de Perico. En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. En el capítulo VII se presentan las referencias bibliográficas empleadas para la elaboración de esta investigación las cuales están elaboradas en base a la norma APA. Se finalizó con el capítulo VIII el cual contiene los diversos anexos que sustentan y respaldan la investigación realizada.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Realizando la revisión bibliográfica, se ha encontrado a nivel nacional e internacional a grupos de actores que lograron progresar de manera continua, al identificar una alternativa viable tal como lo es el trabajo bajo modelos asociativos. Así tenemos los casos de:

González. (2014) en su tesis “Plan de asociatividad para los artesanos en costura de la comuna Prosperidad de la parroquia San José de Ancón del cantón Santa Elena de provincia de Santa Elena, año 2014”, plantea como objetivo determinar la incidencia de las estrategias de trabajo cooperativo en la competitividad de los artesanos mediante el análisis situacional y con la participación activa de los involucrados para el diseño de un plan de asociatividad ; en cuanto a su método descriptivo se utilizaron las encuestas como herramientas que dio como resultado que la propuesta está orientada a fortalecer la competitividad de los beneficiarios directos a través de un plan de asociatividad que de apertura al trabajo de equipo, compartir riesgos, costos y beneficios y por ende, el incremento de los niveles de ingresos. Finalmente los artesanos muestran interés, están conscientes que de forma colectiva se pueden lograr buenos resultados. Menciona beneficios como: incrementar el poder de negociación con proveedores, la producción a escala, acceso a financiamiento, capacitación, ingreso a nuevos mercados. Se puede utilizar dicha tesis para conocer acerca de la propuesta para fortalecer la competitividad y que con ello fomente un plan de asociatividad de trabajo en equipo para llegar a un resultado esperado a futuro.

Basantes (2014) sostiene en su investigación denominada Modelo de asociatividad aplicado al sector artesanal dedicado a la fabricación de bloques para la construcción en la Parroquia Colonche de la Provincia de Santa Elena - año 2013. Universidad Estatal Península De Santa Elena. La Libertad. Ecuador.

Se propone como objetivo: Elaborar un plan de asociatividad para los artesanos fabricantes de boques para la construcción de la parroquia de Colonche provincia de Santa Elena, para el mejoramiento del nivel competitivo de los microempresarios. Se concluye: La importancia de que los artesanos se asocien como estrategia colectiva para incursionar en nuevos mercados, desarrollar las técnicas de elaboración de los bloques, comercializar en volúmenes a un precio más competitivo, generación de fuentes de empleo beneficiando así a la población del sector, utilizar el transporte como un medio importante y facilitar así el acceso de la mercadería hacia otros lugares de la Parroquia de Colonche, de igual manera la implementación de nuevos suministros y materiales innovadores como es la cascara de arroz dentro del proceso de fabricación de los bloques, esta fuera del alcance por escasa tecnología y poco conocimiento de innovación, la producción que realiza la asociatividad tiene poco impacto ambiental puesto que todo el proceso desde la adquisición de la materia prima que se recolecta hasta la producción de los bloques no registra ningún tipo de contaminación que afecta al entorno en especial dentro de la localidad donde se ubican los artesanos.

Villares (2014) sostiene en su investigación asociatividad y productividad de las Pymes del Ecuador para el Año 2010. Se propone como objetivo: Determinar la relación entre la asociatividad y la productividad de las Pymes. Se concluye: En esta Tesis, se analiza la relación entre la asociatividad y la productividad de las Pymes. En concreto, se considera la influencia de variables, tanto microeconómicas y macroeconómicas relacionadas con el proceso de producción en condiciones de no Competencia perfecta de los mercados, la asociatividad empresarial de las Pymes no solo constituye una estrategia de sobrevivencia, sino que apunta "al crecimiento de este tamaño de firmas en muchos países del mundo desarrollado y en desarrollo" (Hernández, 2001), que gracias a la confianza recíproca, cooperación, compromiso entre firmas individuales obtuvieron altos niveles de productividad, pero para lograr alcanzar economías especializadas es necesario operar en clúster o distritos industriales locales, redes, consorcios o conglomerados de empresas que adquieren el poder de negociar de manera colectiva (Hernández, 2001), lo que se busca a través de la aplicación de este mecanismo es incrementar su participación en los mercados a nivel interno y externo, con lo sustentado se daría por aceptada la hipótesis general planteada en la investigación. Es decir, que las pequeñas y medianas

empresas que se fundamentan en la estrategia de la asociatividad incrementan su productividad.

Ruiz (2014). En su estudio denominado la asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de la red de productores de Quinoa Sánchez Carrón. Se propone como objetivo: Determinar que la asociatividad como estrategia contribuye a mejorar la competitividad de la red de productores de Quinoa Sánchez Carrón. Se concluye: siguiendo un criterio lógico de contrastación, que consiste en calificar cada variable con un indicador numérico (puntos), se determinó que la Asociatividad como Estrategia, contribuye a mejorar la Competitividad de la Red de Productores de Quinoa Sánchez Carrón, al actuar de forma organizada los pequeños agricultores fortalecen su capacidades, impulsan su desarrollo económico y social, como también mejoran su competitividad en un mercado no solo regional sino nacional e internacional.

Soto O. (2014) en su investigación denominada propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque. Según el autor de la tesis este trabajo de investigación fue desarrollado con el único objetivo que el Distrito de Motupe lograrían mejores resultados si conforman una asociación. Según el estudio de esta tesis el productor considera que es necesario que la cooperativa de trabajo asociado sea la mejor estrategia de afrontar su situación actual, favoreciendo a todos por igual.

Bravo, Ascárate, Rojas y Narváez (2014) en su estudio “Análisis comparativo de estrategias y competitividad de Mipymes asociadas y no asociadas”, se plantea como objetivo comprender la relevancia de reconocer el componente de asociatividad como estrategia para la competitividad, en cuanto a su método cuantitativo se recolectaron datos donde se obtuvo que el sistema de asociatividad en las Mipymes han influido favorablemente en su desempeño de función estratégica y en las tendencias de crecimiento en ventas de un periodo a otro. El hecho de asociarse o no asociarse no implica que las Mipymes, que sí, lo están van a tener ventaja competitiva, en comparación con aquellas que no están asociadas. Podemos concluir que aunque el porcentaje de Mipymes no asociadas que utilizan procesos de planeación estratégica es inferior al de las asociadas. Finalmente sugiere que la asociatividad, es una estrategia competitiva, de vital importancia para el crecimiento

empresarial, siendo coherentes con que los rendimientos obtenidos por las empresas son dependientes de la orientación estratégica que se siga.

Se puede obtener de dicho estudio la importancia de la asociatividad como estrategia para desarrollar la competitividad en las Mipymes que ha influido favorablemente en su desempeño de gestión estratégica y en las tendencias de crecimiento en ventas de un periodo a otro.

López (2015) en su estudio sobre “Manifestaciones de cultura empresarial: una mirada desde la asociatividad en las Mipymes” se plantea como objetivo mejorar los programas de desarrollo estratégico Sectorial (Prodes). Un Prodes se define como un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las micro, pequeñas y medianas empresas de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. Con una metodología cualitativa y utilizando focus group se obtuvo como resultado que la estrategia de asociatividad Prodes se consolida en las Mipymes colombianas. Finalmente es una alternativa para generar competitividad empresarial y las entidades gremiales, como Acopi, son actores e instituciones claves en el desarrollo de dicho Programa en las regiones de Colombia.

Se puede utilizar dicho estudio para analizar y desarrollar las actividades y estrategias de asociatividad, la cual generara una alternativa para implementar competitividad en la Mipymes.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Teoría de la asociatividad

A continuación se detallan las teorías de asociatividad consideradas para fundamentar la presente investigación.

Maldonado (2012) manifiesta que la asociatividad puede comprenderse acudiendo al concepto de la definición propuesta por Rosales, cuyo enfoque ha sido predominante y consolidado en la década de 1990: la asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, conservando su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”.

Este enfoque recoge la importancia de la relación entre empresas para la concurrencia hacia un mismo fin. Sobre la naturaleza de los objetivos comunes, presenta lo siguiente: “pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes”

Maldonado (2012) demostró que el nuevo enfoque teórico entiende a la asociatividad, en un sentido más amplio, como un mecanismo de acción colectiva que se da tanto entre organizaciones como individuos. En este sentido, se puede distinguir la asociatividad en dos tipos o niveles: el primero, asociatividad primaria, proceso asociativo simple que se da entre dos o más individuos; y, el segundo, asociatividad secundaria, proceso asociativo complejo que se realiza entre dos o más organizaciones. Asimismo, en esta investigación, se considera relevante caracterizar y distinguir la temporalidad de la asociatividad en dos momentos del proceso asociativo: origen y consolidación. En la primera etapa, etapa fundacional, se da origen al proceso asociativo en base a motivaciones.

En la segunda etapa, etapa de crecimiento, se consolida la experiencia asociativa; esta consolidación puede ser exitosa o no, dependiendo de ciertos factores. Respecto a las teorías antes revisadas, estos factores se definen de acuerdo al capital social (confianza, redes, instituciones), la acción colectiva (intereses comunes, cooperación, beneficios colectivos, liderazgo, disposición para compartir recursos, costos y riesgos) y la asociatividad (dado que este concepto se basa en los dos anteriores, solo se mencionan factores adicionales: acceso a información sobre el negocio, transparencia y mecanismos de control, y disposición al cambio). Se estima que la confianza, a través de un buen liderazgo, genera competitividad y sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Lozano (2010) en su investigación denominada determinar la influencia que

tienen los modelos de asociatividad como estrategia para afrontar los principales problemas que afrontan las Pymes, como es el acceso al financiamiento, nuevos mercados locales e internacionales, la innovación y realización de nuevos productos (...). En este sentido, la asociatividad entre empresas demuestra potenciar las fortalezas de cada una, desarrollando proyectos más eficientes y minimizando los riesgos individuales. Los beneficios que tienen las Pymes de la asociatividad; son los canales de comercialización, accesos a tecnologías de punta a menores costos, tener fácil entrada al crédito con mejores garantías como la administración, asesoramiento legal y contable.

Los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren entrar y mantenerse en mercados más competitivos, dichos modelos son alternativas de generar riqueza e igualdad en los sistemas económicos y sociales en un país (...) cabe enfatizar que el éxito de la estrategia de asociatividad depende de identificación de economías en escala, los sectores de producción tradicional y nuevas actividades productivas con potencial para el desarrollo económico.

Liendo y Martínez (2001) sostienen que el modelo asociativo facilita desarrollar proyectos más eficientes, reduciendo los riesgos individuales. Las empresas asociadas, optimizan la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo (...) Previo al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requerimientos más importantes podemos señalar.

Características:

- Proyecto común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

Según Liendo y Martínez (2001), la formación de un grupo asociativo se puede diferenciar de distintas fases que realizamos clasificar de la siguiente manera:

Etapas del proceso asociativo

1. Etapa de gestación

Comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

2. Etapa de Estructuración

Los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

3. Etapas de madurez

Los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planeadas por la actividad a desarrollar.

4. Etapa productiva

Llevar a cabo las acciones para obtener los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

5. Etapa de Declinación

La etapa comienza cuando la gestión disminuye y la relación costo-beneficio del ejecutar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos. (...)

Características que justifican una iniciativa de asociatividad:

- Santana (2009) Reducción de costos de producción: Los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. Cuando se buscan alternativas notamos que se habla de ahorros, reducir costos”, “eliminar”, “minimizar inventario”, etc.
- Iguera (2003) Incorporación voluntaria: Un grupo voluntario o unión es un grupo de individuos que entran en un acuerdo como voluntarios para formar el cuerpo u organización para lograr un propósito. Los ejemplos más comunes son las asociaciones comerciales, los sindicatos, las sociedades y asociación profesional, entre otros. ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.
- Miquel y Parra (2008), p.57) Establecimiento de canales propios de marketing y comercialización El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. El área de marketing y comercial es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados.
- Iguera (2003). “La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la Asociatividad”.

2.2.2. Tipos de asociatividad

MINCETUR (2008), menciona los siguientes tipos de Asociatividad:

- **Redes de cooperación:** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantiene diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- **Articulación Comercial:** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser medida o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.
- **Alianza de Clústers:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
- **Alianza de cadena productiva:** En base a acuerdos entre actores cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- **Joint Venture:** Se construye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.
- **Consortio:** La Ley General de Sociedades, Art.445. Estable que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

2.2.3. Ventajas de la Asociatividad Empresarial

La asociatividad aplicada a los productores de cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico ayudará a afrontar esta economía de competitividad que vivimos actualmente, por ello conocer sus ventajas es

muy importante, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) enumera lo siguiente:

- a. Diversificación de demanda:** Mejor imagen empresarial, mayor poder de negociación con clientes y otros agentes, mejora la gestión de la cadena de valor, mejora del posicionamiento en los mercados, acceso a mercados de mayor envergadura, búsqueda de ventajas competitivas, aplicar nuevas formas de hacer negocios.

- a. Disminuir costos:** En diseño de productos, con proveedores, en mano de obra, en insumos, con clientes e intermediarios, en tecnología, menores costos de producción, realización de compras asociativas.

- b. Crear mayor y mejor oferta:** Crear volúmenes de oferta exportable, crear oferta para el mercado interno, incremento de la productividad, desarrollo de economías de escala, facilita los procesos de encadenamientos y alianzas productivas, certificaciones de calidad.

- c. Tener acceso a mayor información: Capacitación y capital,** beneficios derivados de la difusión de la información, nuevos conocimientos, mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos, mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial. Capacitación de recursos humano, captación de recursos financieros, permite contar con mayor interlocución con el resto de los actores públicos y privados, acceso a nuevas fuentes y programas de apoyo, permite un intercambio de experiencias, modernización empresarial y reconversión industrial.

Causas del fracaso de la asociatividad empresarial

Investigar las causas del fracaso en casos de asociatividad empresarial para conocerlas por anticipado, puede contribuir a evitar cometer errores comunes desde el inicio; Arce (2006) menciona:

- Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

2.2.4. Asociatividad agraria

Romero (2009) Sostiene que el asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. Con estos términos, además, referenciamos la búsqueda de integración entre la producción y la comercialización para ganar escala y con ello competitividad.

2.2.5. Liderazgo

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008).

2.2.6. Capital social

James Coleman (1990), el capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. En el primero tiene que ver con el grado de integración social de un individuo, su red de contactos sociales, implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables. Mejora la efectividad privada. Pero también es un bien colectivo. Por ejemplo, si todos en un vecindario siguen normas tácitas de cuidar por el otro y de no-agresión, los niños

podrán caminar a la escuela con seguridad, y el capital social estará produciendo orden público.

El capital social, se considera uno de los factores más importantes para el cumplimiento de objetivos y aspiraciones individuales y grupales. Este tipo de capital puede mejorar la eficiencia de la sociedad. El capital social es un término empleado a lo largo de la historia por varias culturas y de muchos pueblos, así como tema de discusión para los sociólogos, que pretenden definirlo. Estos son algunas definiciones creadas a lo largo de los años:

Piselli (2006) considera al capital social como concepto situacional y dinámico, que implica una visión más abierta de la acción social, vinculada a valores heredados, y más idónea para acoger las innovaciones a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de cooperación.

Fukuyama (2006) manifiesta que el capital social son normas o valores compartidos que promueven la cooperación social, permite que los individuos débiles se agrupen para defender sus intereses y organizarse en apoyo de sus necesidades colectivas, así, si existe “confianza” entre ellos, ésta sirve como lubricante para que el grupo funcione eficientemente.

2.2.6.1. Factores del capital social

1. Las normas y valores:

Hacen referencia a las actitudes entre los ciudadanos que facilitan su interacción. Estas actitudes se evidenciarán en las normas de esa sociedad. Las normas, se refieren a aquellas prácticas comunes dentro de las comunidades y organizaciones, que generan confiabilidad en el ambiente: favorecen o restringen determinadas conductas. Las normas más valoradas son aquellas que favorecen los intereses colectivos por encima de los individuales, ya que ello ayuda a construir beneficios comunes o resolver problemas identificados a partir de propósitos en común. (Millán 2004)

2. **Confianza:**

Según Forni, Siles y Barreiro (2004) manifiestan que la confianza es definida como “un componente esencial del capital social. La confianza empapa la cooperación. Cuanto mayor es el grado de confianza dentro de una comunidad, mayor la probabilidad de cooperación. Y la cooperación, a su vez, refuerza la confianza”. Así mismo menciona que la confianza requerida que sustenta la cooperación no es ciega, sino que surge a partir de la posibilidad de poder predecir en alguna medida la conducta de los otros, “Uno no confía en una persona (o agente) hará algo simplemente porque dice que lo va a hacer, uno confía, conociendo la disposición del otro, sus opciones y su capacidad, etc., uno ya espera lo que el elegirá hacer.

Por otro lado Winter (1988) menciona que se puede identificar tres tipos principales de confianza.

- a. **Confianza en familiares (confianza particularizada):** Este tipo de confianza existe dentro de relaciones establecidas y redes sociales.
- b. **Confianza social:** Este tipo de confianza se extiende a “extraños”, sobre la base de “expectativas de conducta”, o un sentido de normas compartidas.
- c. **Confianza cívica o institucional:** Se refiere a la confianza básica en las instituciones formales de gobierno, incluyendo la justicia de las normas, los procedimientos de solución de disputas y asignación de recursos.

Forni, Siles, y Barreiro (2004) manifiestan de qué modo la confianza de tipo personal se transforma en confianza social, ellos consideran que la respuesta es la conformación de redes sociales y el surgimiento de normas de reciprocidad entre los individuos. Estos dos fuentes de confianza se relacionan entre sí de manera que se retroalimentan generando, a su vez, niveles de confianza cada vez más altos.

- d.** La reciprocidad: se sustenta en la creencia de que un beneficio concedido hoy serán devuelto en el futuro, limita las conductas oportunistas y lleva a un incremento de la confianza por parte de quienes participan de ese tipo relaciones a medida que las expectativas puestas en los otros son concretadas, Winter, la reciprocidad es el proceso de intercambio, al interior de una relación social, donde los bienes y servicios (intercambio de significados de cualquier clase) entregados por una parte son repagados por la otra parte.
- e.** Compromiso: La Real Academia define a compromiso, como la obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato. La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada. Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. Es una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona.
- f.** Objetivo común: La palabra objetivo proviene de ob- jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones.”, los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, hay quienes que trazarse los objetivos equivocados es fracasar antes de comenzar porque la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento. Así mismo se hace referencia a seis cualidades que todo objetivo debería tener: Claros, específico, medibles, alcanzables, realistas y con límites de tiempo.
- g.** Cooperación: Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. Es la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. La cooperación emerge, en conjunto con la confianza y los vínculos de reciprocidad.
- h.** Coordinación: Regular y combinar diversos elementos de modo que actúen ordenadamente y contribuyan a conseguir un determinado fin: coordinar esfuerzos, coordinar movimientos, coordinar ideas. Disponer de cosas metódicamente. Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común. Ordenar u organizar varias cosas o acciones para que colaboren a un fin general.

2.2.7. Las cadenas productivas

Es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación, producción de bienes intermedios, finales y su comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica, así como organismos de financiamiento (Durufle, 2003).

La cadena productiva es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital (Chevalier, 2003).

El concepto de cadena productiva se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar a las empresas, instituciones, operaciones, dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios (Malasis, 2003).

2.2.8. Competitividad

Tello (2005) define la competitividad como: El conjunto de factores claves que inciden en el nivel y el desarrollo del país productivo de bienes y servicios de una empresa, estos conjuntos de factores pueden agruparse en dos subconjuntos: El primero está asociado a factores que inciden en el proceso productivo de las empresas (sectores, regiones o del país en general) desde el ámbito externo a dicho proceso. El segundo está asociado a los factores del ámbito interno del proceso productivo de las empresas (sectores, regiones o del país en su conjunto).

Según Corona (2006) argumenta que la competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Se requiere

partir de una base institucional amplia para la competencia. Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos a la empresa.

2.2.9. Empresa Asociativa Rural (EMAR)

A continuación se presenta el modelo de Asociatividad que se está tomando como referencia para la propuesta de esta investigación.

Camacho, Marlín y Zambrano (2007) manifiestan que una asociación es legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables y tiene una estructura de gestión profesional.

Entonces podemos decir que las EMARs parten de un conjunto de personas conformadas mayoritariamente por productores de pequeña escala y unidad por la necesidad de generar mejores resultados, que tienen intereses y objetivos comunes, y que con el tiempo van generando un mayor compromiso con el proceso, en la medida que los beneficios obtenidos y resultados alcanzados sobrepasan los costos de transacción en que deben incurrir para en parte de la asociación.

Camacho et al. (2007) indican la definición de lo que se considera una Empresa Asociativa Rural, tiene que ver con sus características y naturaleza, así:

- Es una **EMPRESA**, en cuanto constituye un emprendimiento legalmente constituido, con fines de lucro y una estructura de gestión que facilita el funcionamiento del negocio
- Es **ASOCIATIVA**, porque promueve la unión / asociación de varios pequeños/as productores/as
- Es **RURAL** por su ubicación, y esta característica muchas veces suele traducirse en situaciones de marginación y menor acceso a servicios.

Elementos de Orientación para la Gestión exitosa de las EMARs

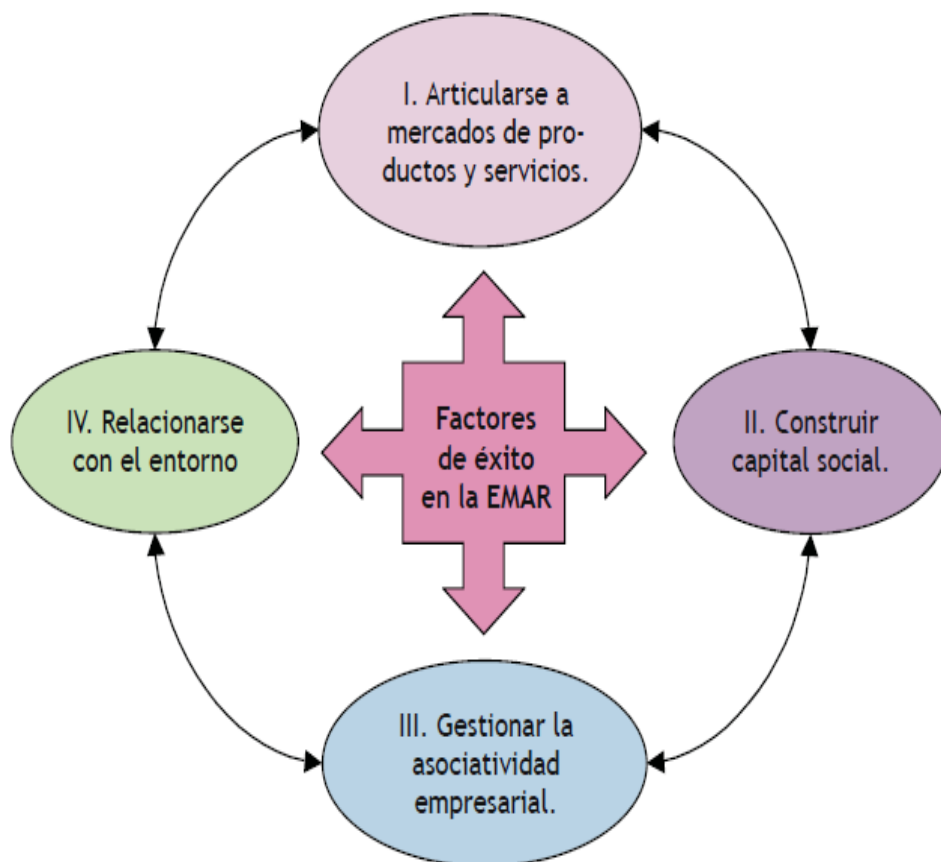


Figura: 1Temas determinantes del éxito en las EMARs

. Fuente: Camacho et al. (2007)

Este grafico sugiere que los cuatro temas, están interrelacionados entre sí, y que todos ellos contribuyen al éxito de las EMARs. El acceso al mercado tiene un peso importante, aunque los otros factores no pueden descuidarse. A continuación en la figura N° 2 se presentan los factores organizados para cada uno de los bloques.

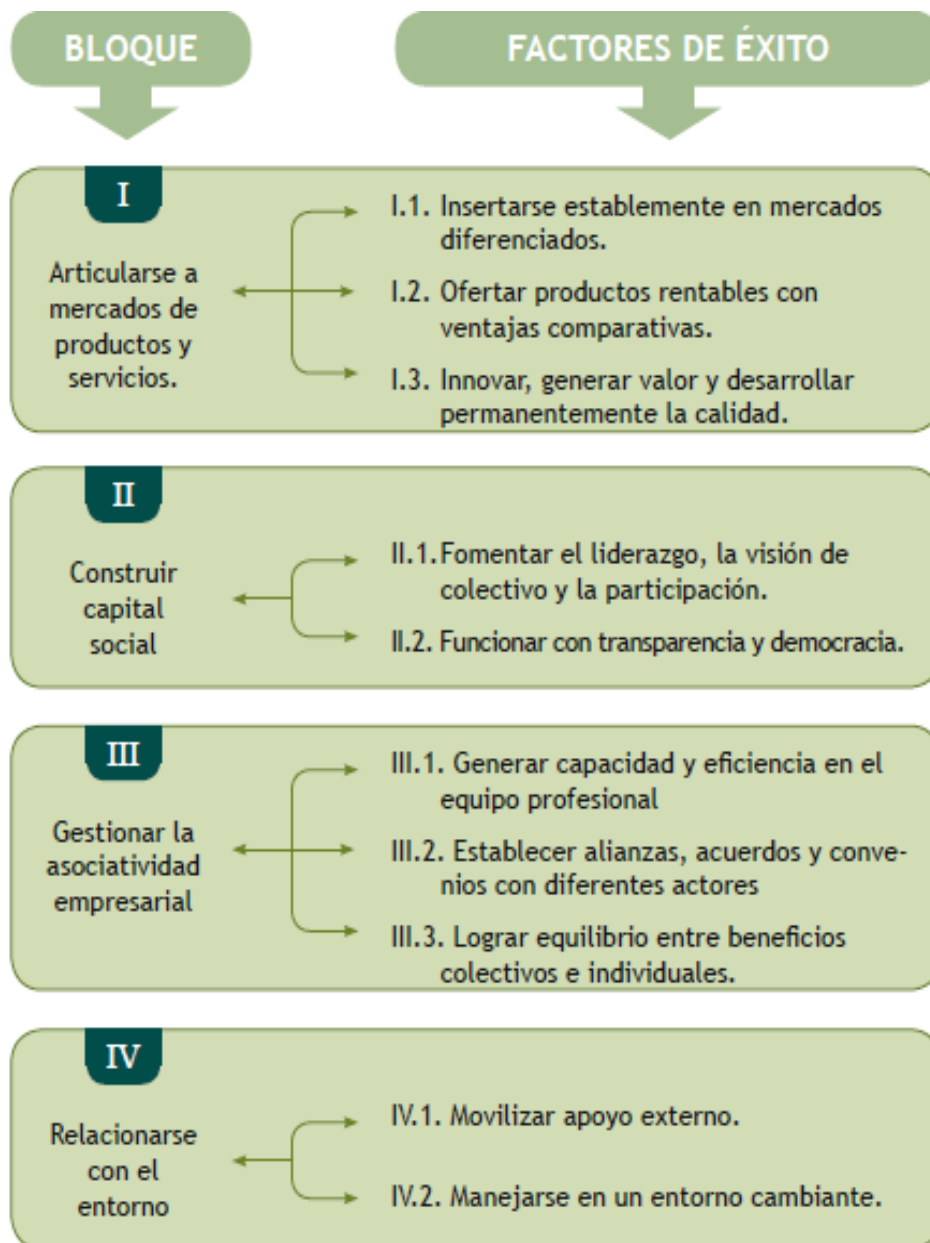


Figura: 2 Factores de éxito para las EMARs.

Fuente: Camacho et al. (2007)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- **Enfoque:** La investigación fue de enfoque cualitativo por tratarse del caso de productores de cacao del centro poblado San Pedro de Perico y porque el número de encuestados/ entrevistados ha sido un máximo de 15 personas.

Según Salinas (2011) expresa que la investigación cualitativa es aquella investigación que se basa en los valores cualitativos, es decir, relativos al investigador, a los sujetos involucrados e incluso a los evaluadores en el caso que los hubiese. Por ser cualitativa es muy subjetiva y debe ser considerada en el contexto de cada caso en particular.

La investigación utilizó el método cualitativo en la observación de comportamientos, experiencias, conocimientos, características de la población, cultura e ideología para la posterior interpretación de significados.

- **Tipo:** Se empleó en este estudio la investigación aplicada, la misma que se desarrolló mediante un enfoque teórico acerca de un Modelo Asociativo, la fundamentación teórica ayudó a prevenir errores, y orientó sobre como habrá de realizarse el estudio, amplió el horizonte de análisis para centrarse en su problema y proveyó un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.
- **Niveles:** Se aplicó en nivel descriptivo en el estudio de campo como el objeto de determinar las variables con sus indicadores, como es la Asociatividad y la Gestión de los agricultores.

3.2. Diseño de investigación

Diseño No experimental :La investigación se encuadra en un diseño no experimental, con sustento documental y nivel descriptivo, permitiendo obtener la mayor información posible sobre el problema identificado como es la incidencia de la falta de un Modelo Asociativo para la Gestión de los Agricultores de la comunidad de San Pedro de Perico.

Diseño transversal: Los datos se obtuvieron de los pequeños agricultores de la comunidad de Perico, en un sólo momento; se trató del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo. El diseño de esta investigación es transversal descriptivo, que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: está determinada por los productores de cacao, que en este caso son 15, del Distrito de Chirinos – Provincia de San Ignacio y Departamento de Cajamarca.

Muestra: Para la presente investigación se toma como muestra a 15 productores de Cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico.

3.4. Criterios de selección

Las características para determinar la población del estudio, era que sean todos los agricultores del pueblo de Perico que se dedican al cultivo de cacao.

3.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnica	Instrumento	
Asociatividad	Quimí (2012) sostiene que asociatividad es un Mecanismo de cooperación entre grupos agrícolas familiares que unen esfuerzos para la búsqueda de nuevos mercados, objetivos comunes, defensa y promoción de la producción.	Mecanismos de cooperación	Beneficios	¿Considera existe mayor beneficio al pertenecer a un grupo asociativo de productores de cacao?	Encuesta	Cuestionario	
				¿Han recibido asistencia técnica?	Encuesta	Cuestionario	
				¿Se capacitan constantemente en técnicas de producción?	Encuesta	Cuestionario	
		Trabajo en equipo (participación)	Capital social	Confianza	¿Usted participa o es miembro de un grupo, comisión u organización?	Encuesta	Cuestionario
					¿Cuánto confía en las personas que están a cargo del comité u organización a la que pertenece?	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista
					¿Cómo se llevan las personas en su comunidad en estos días?	Encuesta	Cuestionario
					¿Cuánto confía en el trabajo que realizan las autoridades de su comunidad?	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista
		Grupos agrícolas familiares	Grupos agrícolas familiares	Toda la familia	¿Su actividad agrícola la realiza con el apoyo de toda su familia?	Encuesta	Cuestionario
				Agricultor individual	¿Su actividad agrícola la realiza Ud. solo o con ayuda de personas particulares?	Encuesta	Cuestionario
		Mercado	Mercado	Ventas	¿Existe un mercado donde puedan vender sus productos?	Encuesta	Cuestionario
					Se informa sobre cambios en el mercado	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista
		Producción	Producción	Cosechas	¿Cuáles son las características del producto para que sea valorado en el mercado?	Observación no interviniendo	Ficha de observación
					¿Cantidad de cacao que cosecha?	Encuesta	Cuestionario
					¿Cosechan o se dedican a otros cultivos?	Encuesta	Cuestionario

Gestión de los Agricultores	Quimí (2012) Sostiene que la gestión es la actividad que busca mejorar la productividad y por ende la competitividad de la asociatividad agrícola.	Gestión	Cientes	¿A quiénes les vende su producción?	Encuesta	Cuestionario
				¿Precio que le pagan por su producto?	Encuesta	Cuestionario
			Financiamiento	¿Han obtenido crédito para sus actividades agrícolas?	Encuesta	Cuestionario
					Entrevista no estructurada	Guía de observación
			Proveedores	¿Sus proveedores les hacen algún descuento?	Encuesta	Cuestionario
				Relación con proveedores	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista
			Intermediarios	Relación con los intermediarios	Entrevista no estructurada	Guía de entrevista
		Interinstitucional	¿Tienen apoyo por parte de alguna institución pública?	Encuesta	Cuestionario	
		Competitividad	Producto	¿Variedad de cacao que cosechan?	Encuesta	Cuestionario
			Producto diferenciado	¿Cuáles son los cambios que se debe implementar para adaptarse a las demandas del mercado?	Observación	Guía de observación

Fuente: Elaborado en base a Quimí (2012).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La Encuesta.

Se aplicó la encuesta con el fin de recabar información acerca de las variables y relacionarlas entre sí.

Se propuso al encuestado más de dos opciones de respuesta, las mismas que fueron de simple selección, se aplicó esta técnica a los productores de cacao de la comunidad de Perico, cuyos indicadores fueron:

- Edad, sexo
- Actividad laboral
- Clientes estables
- Ventas
- Mercado
- Características del producto
- Productos que cosecha
- Crédito

Entrevista.

El tipo de Entrevista que se efectuó fue la individual y mixta, porque se aplicó directamente con los productores de cacao de Perico y se la consideró mixta puesto que no solo se efectuaron preguntas estructuradas, sino otras que el entrevistador exponía, producto del diálogo para despejar alguna duda, en este caso preguntas espontáneas. Cutos indicadores fueron:

- Años que tiene como agricultor
- Factores que han influenciado en su desempeño
- Metas obtenidas
- Influencia de las tradiciones familiares
- Responsabilidad con el medio ambiente

- Capital social
- Mercado, entre otros temas

Observación:

Con el fin de obtener información requerida con miras a determinar el potencial productivo, se efectuó la observación directa, con los agricultores, los mismos que el objetivo fue analizar las condiciones biofísicas y socio económicas de los productores de la zona.

Instrumentos de la investigación:**Cuestionarios**

Las preguntas que se elaboraron para dar inicio a la Encuesta que se realizó a los pequeños agricultores de la comunidad de Perico, permitió obtener información acerca de la problemática estudiada. Las preguntas se estructuraron de las siguientes formas:

Preguntas cerradas: se organizaron para que el encuestado conteste con posibilidades de alternativas o de respuestas. Las preguntas cerradas fueron biopciones y poliopciones.

Cerradas Biopciones: Posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta propuestas.

3.7. Procedimientos

- La primera etapa de los procedimientos se basó en aplicar encuestas a 15 productores de cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico, las cuales se realizaron visitándolos en sus casas o parcelas, con la finalidad de obtener los datos que requería según los objetivos planteados en la investigación.
- En la segunda etapa se entrevistó al ingeniero agrónomo representante de la Agencia agraria de la provincia de San Ignacio para obtener información con respecto a la

actividad agrícola de los productores de cacao además de cómo se encuentra el estado actual de la asociatividad empresarial de los productores de cacao.

- En la tercera etapa se realizaron entrevistas a los productores de cacao para complementar la información obtenida en la encuesta aplicada en la primera etapa.
- En la cuarta etapa se registraron los datos de la encuesta con el vaciado de los resultados a un documento en Excel. Se organizaron los datos para luego ser procesados y tabulados. Se hicieron tablas según cada una de las respuestas obtenidas. Cada una de las preguntas fueron tabuladas independientemente, la tabulación se llevó a cabo manualmente, por el número de encuestas que fueron manejables.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento se llevó en el siguiente orden:

1) Organizar los Datos.

Finalizadas las tareas de recolección de datos, se procedió a sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo.

Antes de sacar una conclusión, se procesaron los datos; los mismos que se los dividió, separando de un lado la información que es de tipo numérica, de la información que se expresa mediante palabras, se procesaron y se lo expuso en forma clara y fácilmente asimilable. El objetivo final fue construir con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sintetizaron sus valores y se pudo extraer, a partir de su análisis, enunciado teóricos de alcance más general.

Una vez adoptado el criterio para el proceso de los datos frente a cada categoría se pudo abordar con mayor claridad los objetivos y las tareas básicas.

2) Tabulación de datos.

La tabulación significa hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados. Para ello fue preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías previamente definidos.

Cada una de las preguntas fueron tabuladas independientemente, por lo que fue preciso diseñar previamente un plan de tabulación que prepare adecuadamente la

tarea a realizar, la tabulación se la llevó a cabo manualmente, por el número de las encuestas que fueron manejables.

3) Elaboración de Tablas y Gráficos de los datos a obtenerse.

Una vez obtenidos los datos mediante la tabulación, se procedió a la graficación, esta actividad consistió en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros.

Su objeto permitió una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras. Se graficó la información más importante y general que se presentó, a una expresión gráfica.

Gracias a los resultados obtenidos se pudo conocer lo siguientes:

1. Se ha logrado determinar la situación actual de la actividad agrícola de los productores de cacao del Pueblo de Perico en la provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado, los resultados obtenidos de la investigación notifican que existe inadecuada Gestión de los Agricultores para administrar sus negocios agrícolas, desconocimiento de Modelos Asociativos que ayuden a la zona comunal a salir del estancamiento en que se encuentra la actividad agrícola, venden sus producción a intermediarios obteniendo así un precio bajo por su producto.
2. Se ha podido identificar las limitaciones de los pequeños agricultores que impiden la asociatividad de los pequeños agricultores: Cuentan con escasos conocimientos de herramientas administrativas en el área agrícola, no existe planificación para el desarrollo de sus actividades de producción, no llevan un manejo de la contabilidad de su negocio, no cuentan con capacitación y asistencia técnica, poca valoración del cultivo de cacao, reducidas aéreas del cultivo, falta de información, en cuanto al capital social se encontró que el nivel de confianza de los productores de cacao es débil y poco nivel de cooperación, compromiso, reciprocidad y otras deficiencias. Han estado acostumbrados a trabajar solos con capital propio, por experiencias

negativas que tienen se les hizo un poco difícil confiar con respecto a las ideas o propuestas de organizarse. El desinterés de las autoridades gubernamentales en relación al fomento de la Asociatividad agrícola entre productores.

3. Proponer el diseño de una propuesta de asociatividad en base a las experiencias exitosas y a las limitaciones encontradas. Se ha logrado establecer una propuesta de asociatividad para la mejora de la gestión de los productores de cacao de Perico.

3.9. Matriz de consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	TÍTULO	VARIABLES
<p>Los agricultores tienen dificultades para: la venta de su producto, dado a los bajos precios que obtienen estos productores en la venta de sus cosechas de cacao; esto se debe a que la venta se realiza con intermediarios quienes ofrecen un precio menor al que obtendrían en una empresa formal. Otra carencia que desencadena la desorganización es el limitado acceso a créditos, además de acceder a asesoramiento técnico que les permitan mejorar sus sembríos obteniendo mejor producción y mayores ingresos.</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL</p> <p>Elaborar una propuesta asociatividad para la gestión productores de cacao del Centro Poblado de San Pedro de Perico.</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación actual de los pequeños agricultores de San Pedro de Perico. 2. Identificar las limitaciones que impiden la asociatividad de los pequeños agricultores. 3. Proponer un modelo de asociatividad que se ajuste a la realidad de los productores según las limitaciones encontradas 	<p>Propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao del Centro Poblado San Pedro de Perico- San Ignacio Cajamarca.</p>	<p>Asociatividad</p> <p>Gestión de los agricultores</p>

3.10. Consideraciones éticas

Para la presente investigación, se tomaron en cuenta los siguientes criterios éticos:

- Confidencialidad: Los datos personales, así como la información revelada por los participantes de la investigación quedan en absoluta reserva y privacidad.
- Consentimiento informado: Se les indico a los productores que toda la información brindada por ellos fue utilizada única y exclusivamente para la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

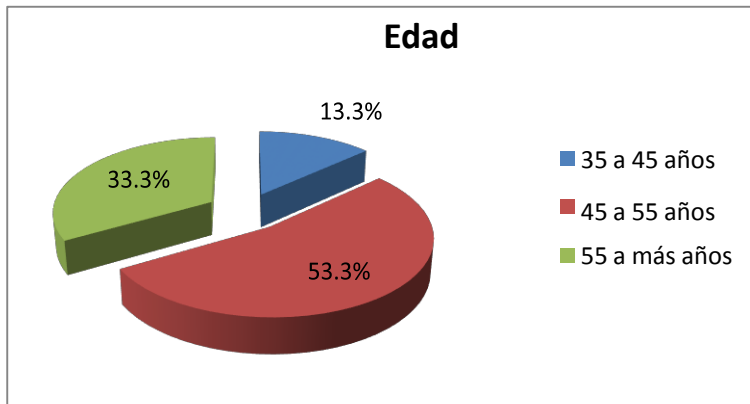
4.1. Resultados

Durante el proceso de recopilación de información para el desarrollo de la propuesta de asociatividad para la gestión de los productores de cacao de Perico; se realizaron viajes al lugar de estudio, gracias a la amistad que se tiene con los productores y porque los conozco los visite y pregunte qué días podría visitarlos para realizar las encuestas.

Se realizó un diagnóstico basándonos en una entrevista a un experto un ingeniero agrónomo de la Agencia agraria, encuestas a los productores de cacao y entrevistas a profundidad a 9 productores de cacao que accedieron ayudarme con esta investigación adicional. Este diagnóstico permitió el desarrollo de los objetivos del presente trabajo, dando como resultado la consolidación de un modelo basado en los Elementos orientadores para la Gestión de las Empresas Asociativas rurales – EMARs que les permitirá a los productores de cacao el fomento de la iniciativa empresarial. Es así, que a continuación se describirá el diagnóstico encontrado para cada objetivo:

Objetivo N° 1: Determinar la situación actual de los pequeños agricultores de San Pedro de Perico, para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los productores de cacao de Perico, se realizaron encuestas y entrevistas. Al realizar la encuesta se pudo saber que los agricultores poseen edades entre 46 y 65 años, lo que lleva a deducir con suma simplicidad que la mayoría de ellos lleva más de 10 años laborando dentro de la actividad agrícola. El tiempo dedicado a la actividad agrícola resulta un factor favorable.

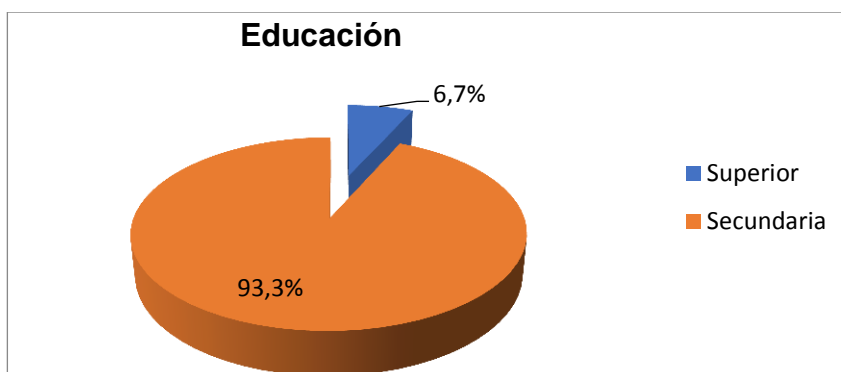
Figura: 3 Edad de los productores de cacao



Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°3 muestra la edad de la población participante, la edad es un criterio importante para llevar a cabo la asociatividad, en el caso de los actores de mayor edad tiene un alto nivel de experiencia dando la oportunidad de reducir los costes de aprender haciendo, permitiéndoles evitar errores en la toma de decisiones. La existencia de actores de mayor edad es favorable puesto que son mayores las probabilidades de estar abiertos al cambio e incentiven el proceso de conformación de un nuevo modelo asociativo; como se muestra en el gráfico el 53% tienen de 45 a 55 años, el 33% tienen, el 33% es de 55 a más y el 13% tienen de 35 a 45 años; dando la posibilidad de contar con ambos actores prediciendo así una asociatividad exitosa.

Figura: 4 Educación de los productores de cacao



Fuente: Elaboración propia

En la figura N°4 se observa que el 93.3% de los productores de cacao respondió

que tiene secundaria completa, es decir ellos solo cuentan con secundaria completa como nivel de estudios o grado de instrucción. Y un 6.7% respondió que estudio superior.

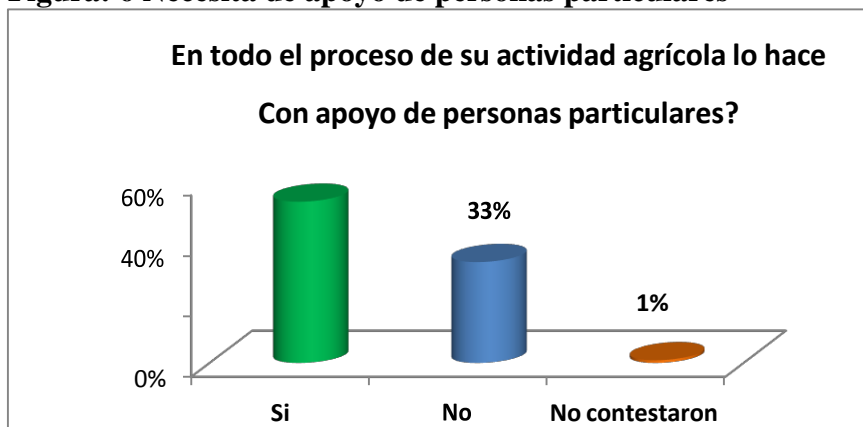
Figura: 5 Su actividad la realiza con apoyo de su familia



Fuente: Elaboración propia

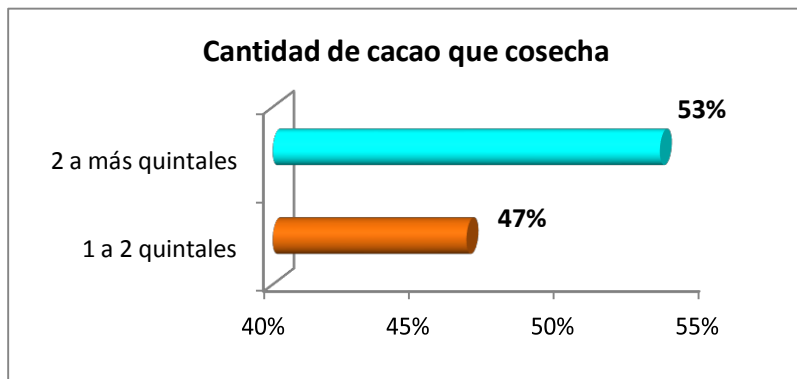
Los agricultores respondieron en un 67% que sus actividades agrícolas las realizan con ayuda de su familia y el 33 % respondió que lo hacen ellos mismos con ayuda de alguna persona que contratan para que les ayude con sus actividades agrícolas.

Figura: 6 Necesita de apoyo de personas particulares



Fuente: Elaboración propia

En la figura N°6. Se observa que el 53% de los productores de cacao respondió que todo el proceso en cuanto a siembra, cosecha lo hace con ayuda de personas, es decir ellos contratan mano de obra para que les puedan apoyar en esta actividad ya que no se abastecen y el cacao se puede perder si no se cosecha a tiempo. Y un 33 % opina que no requieren de personal alguno para realizar sus actividades agrícolas.

Figura: 7 Cantidad de cacao que cosecha

Fuente: Elaboración propia

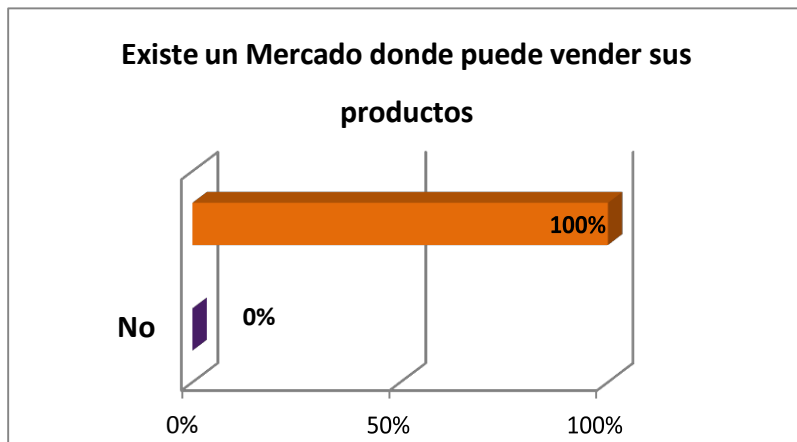
En la figura N°7 nos muestra que el 53% de la población cosecha de 2 a más quintales de cacao, mientras que el 47 % cosechan de 1 a 2 quintales de cacao. Aunque la capacidad productiva del cultivo por hectárea depende de muchos factores como: el área de cultivo, número de plántones en el área, el manejo de prácticas agrícolas, plagas y enfermedades, el clima, la calidad de los recursos agua y tierra, uso de tecnología y otros factores que pueden incrementar o entorpecer la producción.

Figura: 8 Se dedican a otros cultivos

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°8 de la población encuestada muestra que el 100% de los productores de cacao se dedican a otros cultivos. Cultivan varios productos que se dan en la zona como: yuca, papaya, tomate, ají, plátano, arroz, mango, naranja, entre otros más. Y al mismo tiempo se dedican algunos a la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral.

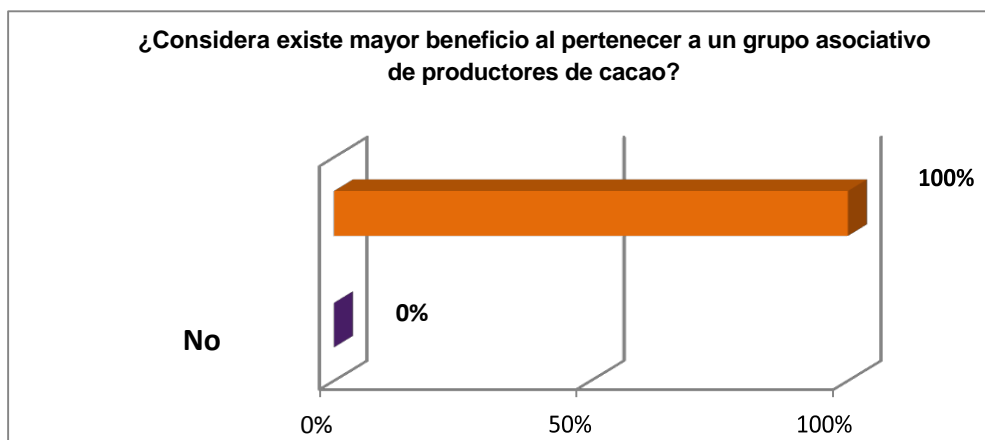
Figura: 9 Existe un mercado donde puede vender sus productos



Fuente: Elaboración propia

Al consultarle a los agricultores sobre la identificación de mercados donde pueden vender su producto que cosechan, se conoció que el 100 % si sabía a qué mercado le vendían, pero que lamentablemente vende su producción a los acopiadores de la zona y ellos son quienes les venden a muchas empresas que exportan el cacao a otros países y en ocasiones le dan un valor agregado.

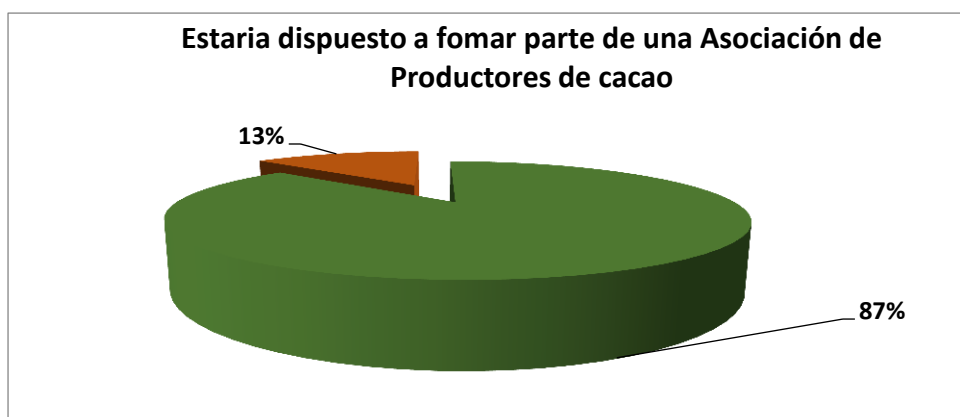
Figura: 10 Considera existe mayor beneficio al formar parte de un grupo asociativo



Fuente: Elaboración propia

En la figura N°10, la población encuestada respondió en un 100% que si habría un beneficio al formar parte de una asociación. Ellos opinaron que esto les permitiría capacitarse en cuanto a técnicas adecuadas de producción de cacao, del mismo modo recibirían apoyo y lo mejor que podría acceder con más facilidad al mercado nacional y mejor aún al internacional.

Figura: 11 Estaría dispuesto a formar parte de un modelo asociativo

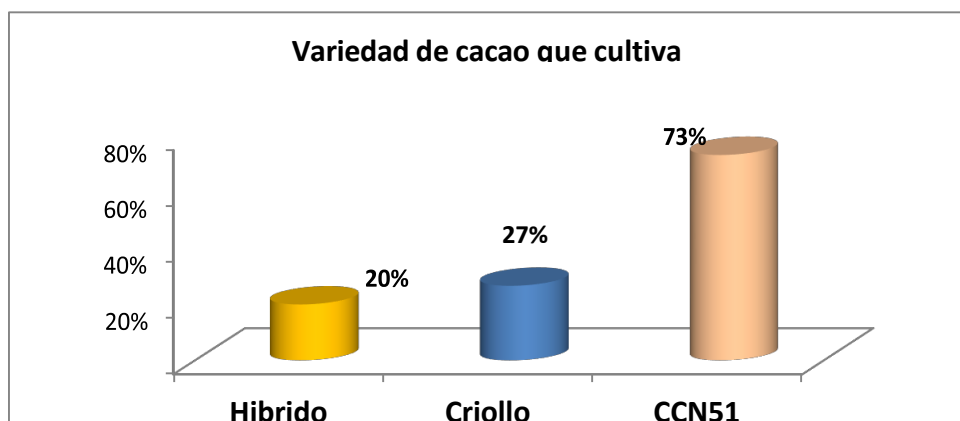


Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°11. Muestra que el 87% de la población estaría dispuesta a constituir una asociación de productores de cacao en el Pueblo de Perico.

El 13% restante refiere que no formaría parte de un modelo asociativo, por razones básicamente de desconfianza y el tiempo que eso demoraría, que mejor trabajan individualmente como lo han venido haciendo todo este tiempo.

Figura: 12 Variedad de cacao que cultiva



Fuente: Elaboración propia.

El 73% de la población encuestada dice cultivar la variedad de cacao CCN51, el 27% cultiva y cacao criollo, y un 20 % siembra la variedad de cacao Híbrido.

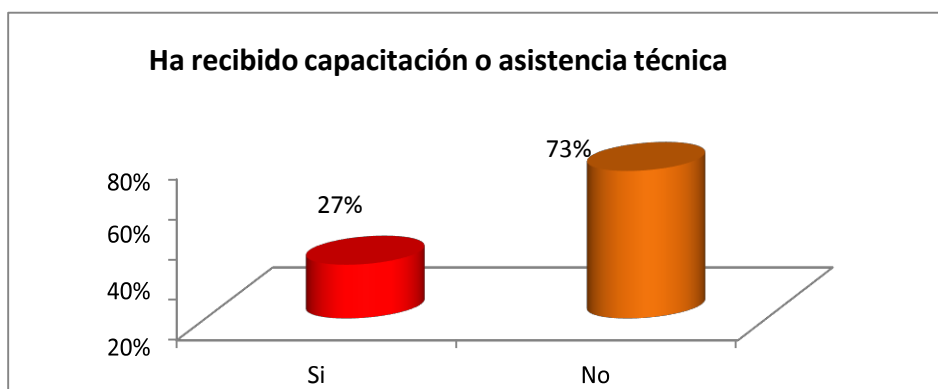
Resultados de la entrevista dirigida al Ingeniero Bladimir Heredia, trabajador de la Agencia agraria de la Provincia de San Ignacio.

- *Los suelos y terrenos que poseen los pequeños productores de cacao de Perico son muy buenos, es decir son tierras fértiles, en la zona se cosecha un excelente cacao. Opina que los agricultores no realizan prácticas agro forestales en sus cultivos y esto podría deberse a los pocos conocimientos del tema mencionado. Algo que he observado es que los agricultores no llevan un manejo adecuado de su producción, son muy pocos quienes llevan un control de toda su producción, es mas no se aplica la contabilidad.*
- *En cuanto al aspecto técnico me atrevería a decir que es muy bajo, hay algunos de ellos que conocen del tema por el tiempo que llevan sembrando cacao, pero, hay muchos que desconocen las verdaderas prácticas del manejo de este cultivo, necesitan ser capacitados y así lograrán un mejor resultado. Desconocen mucho sobre las técnicas de producción de cacao.*
- *En la zona hoy en día no existe apoyo alguno por parte de una institución, nosotros como agencia agraria estuvimos interesados en apoyarlos y lograr que se unan a la Cooperativa de cacaoteros de la Provincia de San Ignacio pero no muestran interés alguno, muchos de los agricultores desean trabajar por su cuenta. Su cosechas las venden a pequeños acopiadores que llegan a la comunidad se les ofrece un precio bajo ya que deben mejorar las técnicas de fermentación y secado del grano.*
- *El tipo de plantación que prevalece en la zona es el CCNN51 muchos siembras este tipo de plantas, algunos el criollo. Llevan un manejo adecuado del control de malezas, no se descuidan con esto.*
- *No manejan el tema de podas, es mas muchos no poseen las herramientas necesarias para realizar la poda en sus cultivos. Opino que en este aspecto ellos deben recibir ayuda, tienen que capacitarse y no realizar podas como ellos creen que es. Con respecto al control de plagas hay mucho por mejorar hay quienes si controlan la presencia de plagas como lo es el chinche, algunos fumigan otros descuidan este aspecto y no llevan un control.*
- *Los productores de cacao de Perico pertenecen a alguna asociación de productores de cacao. Dentro de la capital de la provincia de San Ignacio la*

mayoría de cafetaleros y cacaoteros formar parte de asociaciones a diferencia de los distritos y centros poblados que también producen café y cacao pero no están asociados debido a diversos problemas que se dan entre ellos.

Objetivo N° 2: Identificar las limitaciones que impiden las asociatividad de los pequeños agricultores. Se encontraron las siguientes limitaciones: Cuentan con escasos conocimiento de herramientas administrativas en el área agrícola, no existe planificación para el desarrollo de sus actividades de producción, no llevan un manejo de la contabilidad de su negocio, deficiencias; la falta de capacitación y asistencia técnica, poca valoración del cultivo de caco, falta de información con respecto a sus intermediarios, proveedores, relación con el mercado, en cuanto al capital social se encontró que el nivel de confianza de los productores de cacao es débil y poco nivel de cooperación, compromiso, reciprocidad y otras deficiencias.

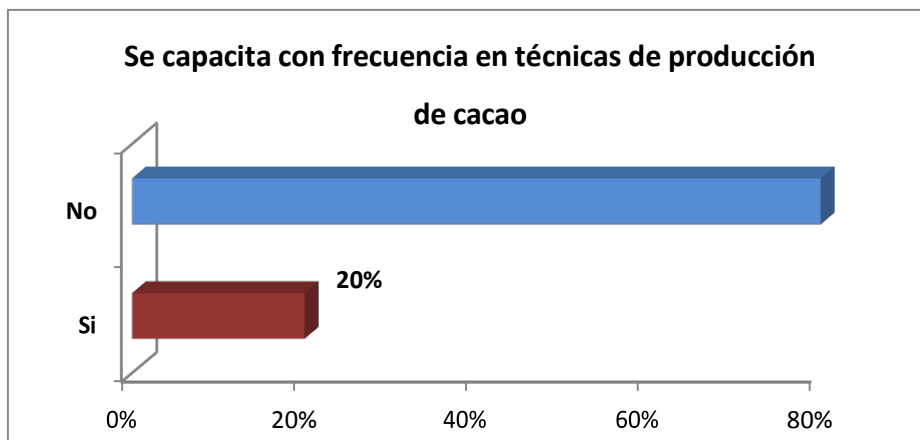
Figura: 13 Capacitación y asistencia técnica



Fuente: Elaboración propia

La capacitación y asistencia técnica para la mejora de los cultivos es una de las actividades que mayor realización tiene pero que a veces no se cuenta con ella o no se tiene acceso a ella. Así lo demuestra la presente figura N°13, en la cual un 73% de la población acepta haber recibido capacitación y asistencia técnica y un 27% que manifiesta no haber contado con dicha capacitación y asistencia.

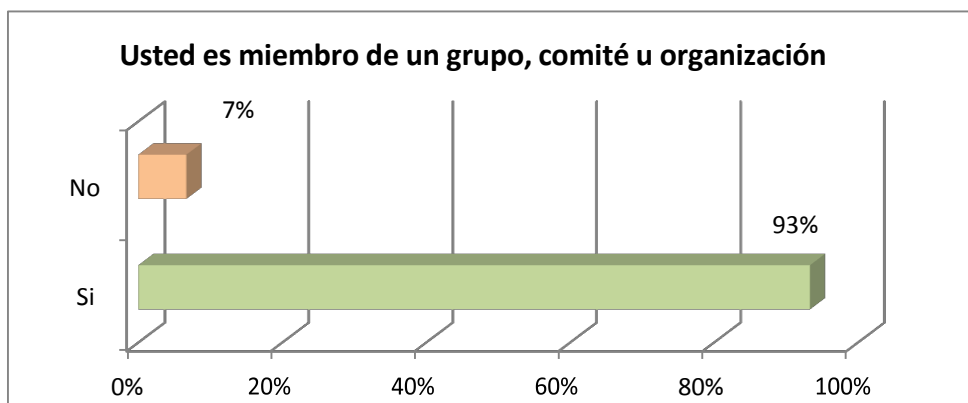
Figura: 14 Se capacita en técnicas de producción



Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, resalta el hecho de que alrededor del 80% de la población haya indicado que nunca han recibido algún tipo de capacitación en cuanto a capacitación en técnicas adecuadas para mejorar su producción, no cuentan con apoyo por parte de ninguna institución.

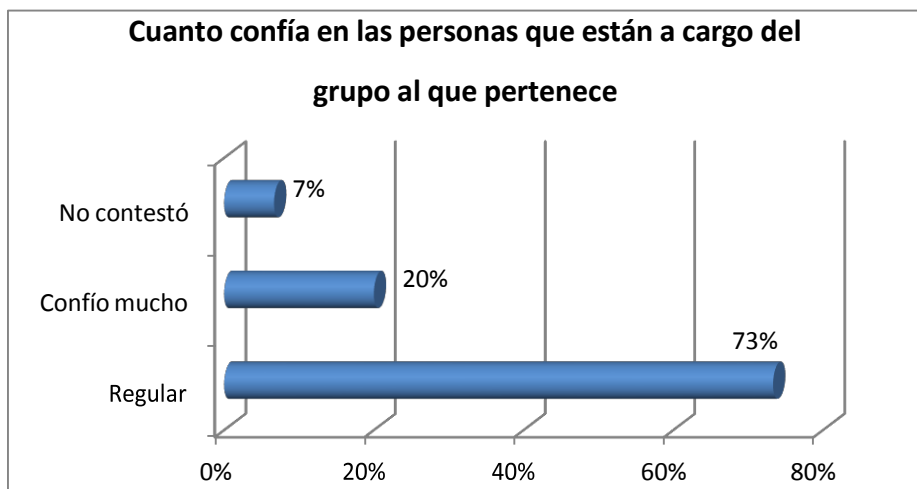
Figura: 15 Es miembro de algún grupo, comité u organización



Fuente: Elaboración propia.

El pertenecer a una asociación y/o gremio es común en muchas personas, sobre todo en aquellas dedicadas a la actividad agrícola. Así lo demuestran los resultados en la figura N°15, tenemos que el 93% de la población señala pertenecer a una asociación. Mientras que un 7% no pertenece a ninguna. Cabe mencionar que pertenecen a un grupo, en este caso a un comité de Junta de usuarios del canal de Riego de la comunidad.

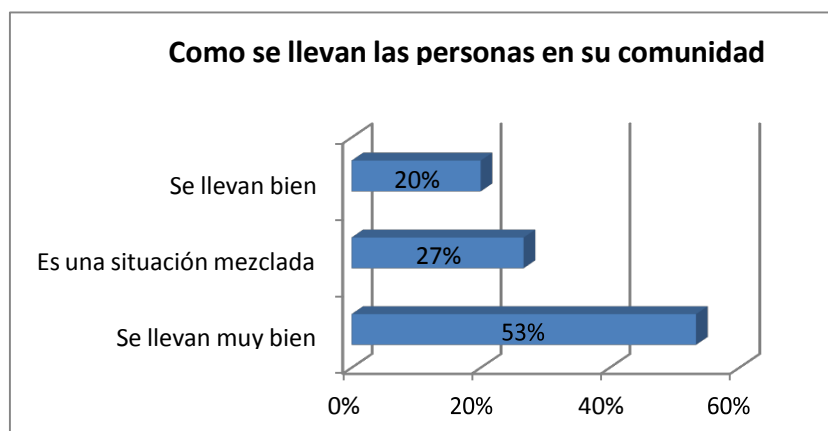
Figura: 16 Confía en las personas que están a cargo del grupo o institución al que pertenece.



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se puede observar que un 73% de la población encuestada dijo confiar de manera regular en las personas que están a cargo de dicho grupo, un 20% respondió que confiaba mucho en ellos y un 7% no contestó nada al respecto.

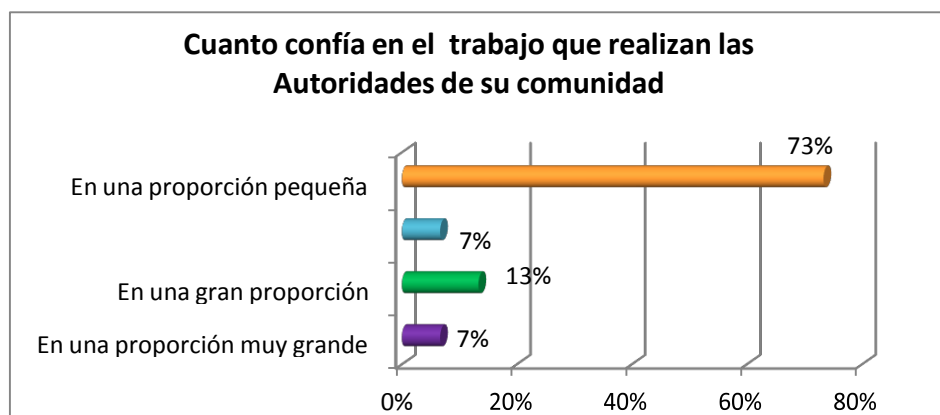
Figura: 17 Cómo se llevan las personas en su comunidad



Fuente: Elaboración propia

En la figura N°17. Un 53% de la población encuestada respondió que se llevan muy bien con las personas de su comunidad, un 27% contestó es una situación mezclada, es decir que unos se llevan bien y otros no, y el 20% se llevan bien.

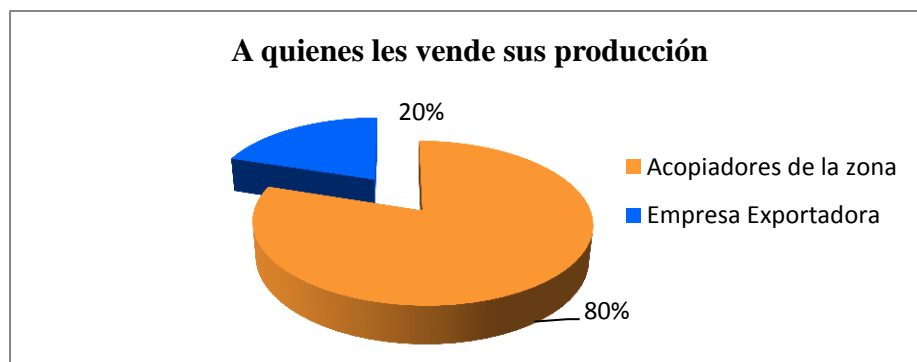
Figura: 18 Confía en el trabajo que realizan sus autoridades



Fuente: Elaboración propia

El 73% de los productores respondió que confían en las autoridades de su comunidad en una proporción pequeña, es decir, que no confían mucho. El 13% confían en una gran proporción son de aquellas personas que si confían en el trabajo realizado por sus autoridades.

Figura: 19 A quienes les vende su producción



Fuente: Elaboración propia

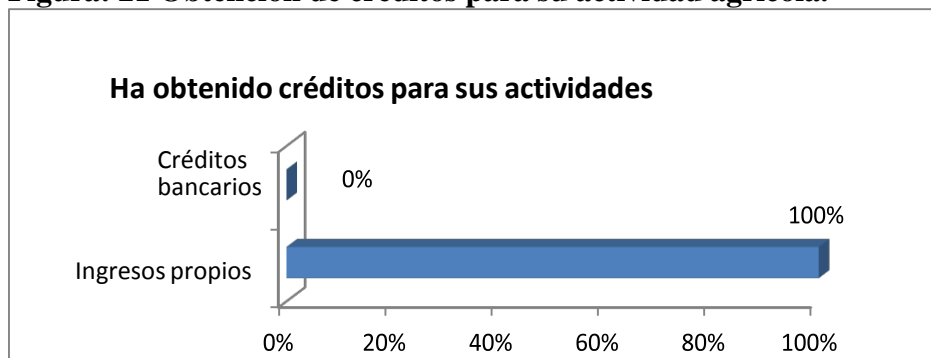
Se aprecia que un porcentaje de la muestra (80%) comercializa sus productos y casi en su totalidad lo realiza a nivel local dentro de su propia comunidad, venden sus producción a los acopiadores de la zona; aunque cabe señalar que existe también un pequeño sector de los encuestados (20%) que no vende su producción a estos intermediarios por la inseguridad ya sea que les roben en el peso, les ofrecen un precio más bajo es por ese motivo que deciden vender su producción a una empresa exportadora que ha creado recientemente un pequeño comité que cada cierto tiempo llega a cómprales a estos productores.

Figura: 20 Precio que le pagan por su producto

Precio que le pagan por su producto	Respuestas		Porcentaje de la muestra
	n	Porcentaje	
De 5 a 6 soles	15	100,0%	100%
Total de Respuestas	15	100,0%	
Tamaño de la muestra (Número de Productores)			15

Fuente: Elaboración propia

En la figura N°20, muestra el precio de venta del producto, el cual puede estar sujeto a el mercado, la calidad del cacao ya sea el secado, el PH y la humedad del mismo lo que determina el precio del producto y más. El 100% de la población en su totalidad vende su producto en un promedio de 5 a 6 soles por kilo.

Figura: 21 Obtención de créditos para su actividad agrícola.

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que los agricultores no obtienen financiamiento alguno para sus actividades agrícolas, trabajan con ingresos propios por un 100% de productores encuestados, lo cual en parte limita la inversión en sus terrenos.

Tal como se aprecia, el financiamiento mediante entidades bancarias no tiene participación alguna, debido al desconocimiento por parte de la población para trabajar con ese sector y en parte porque no cuentan con garantías necesarias para respaldar el préstamo, puesto que muchos de los terrenos de los pobladores son tierras comunales que no son sujetas a hipoteca y no cuentan con título de propiedad. Recientemente se está tramitando la obtención de sus títulos de propiedad de sus parcelas.

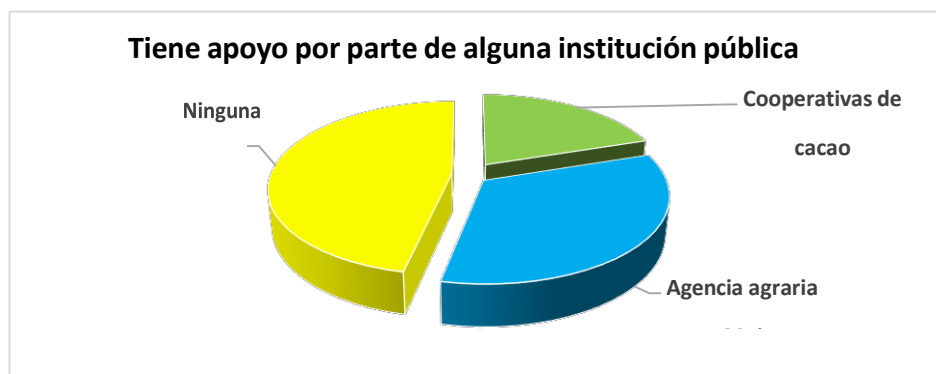
Figura: 22 Reciben descuento por parte de sus proveedores



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a que si los productores de cacao reciben descuento alguno por parte de sus proveedores en la compra de insumos para sus cultivos el 93% de la población respondieron que no obtienen algún descuento en sus compras, mientras que el 7% opina que si les hacen algún descuento al momento que adquieren sus insumos para sus cultivos.

Figura: 23 Tiene apoyo por parte de una institución pública



Fuente: Elaboración propia

En la figura N° 23 se puede observar que el 47% de la población dijo no tener apoyo de ninguna institución pública. El 33% respondió que recibieron apoyo alguna vez de la Agencia Agraria de Jaén y San Ignacio, mientras que el 20% opina que en ocasiones recibieron apoyo por parte de Cooperativas de cacao, dicha cooperativa es CENFROCAFE esta ayuda se dio por medio de la Municipalidad del distrito de Chirinos. Cabe mencionar que esto fue hace años, actualmente no hay apoyo alguno en la comunidad.

Objetivo N°3: Proponer el diseño de asociatividad en base a las experiencias exitosas y las limitaciones encontradas. Gracias a los resultados obtenidos en la investigación y las limitaciones encontradas en los productores de cacao de Perico se propone el modelo empleado en Empresas Asociativas Rurales (EMARs). Se está utilizando un modelo ya utilizado en otros países y en diferentes empresas. Este módulo “Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales” ha sido elaborado a partir de las conclusiones finales del estudio realizado por la Plataforma Ruralter entre el 2004 y 2005, en siete países de Latinoamérica: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras y Perú, en los que se analizó un total de 35 Empresas Asociativas Rurales (EMARs) exitosas, con el objetivo de identificar los factores de éxito de estas experiencias, aprender de sus mejores prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores que trabajan en torno a EMARs.

4.2. Discusión

En la discusión de resultados se propone interpretar y analizar lo obtenido de la investigación. De aquí saldrán los elementos para plantear la propuesta deseada y conclusiones del proyecto.

En base a los resultados de la dimensión de **Mecanismos de cooperación** los productores de cacao del Centro Poblado de Perico, consideran que la asociatividad podría beneficiarlos, sin embargo, los intentos que han realizado la Agencia Agraria de la Provincia de San Ignacio y algunas empresas interesadas en mejorar la producción, han fracasado, debido a la desorganización del comité dirigente y a la desconfianza que este comité genera en los productores, entre otros problemas.

Además de ello, los productores tienen un bajo nivel asistencia técnica, así como limitada capacitación en técnicas de producción. No cuentan con conocimientos en temas de producción, poscosecha, tecnológicos y comerciales, inclusive en temas relacionados con financiamiento y gestión de sus parcelas.

Vergara, Morelos y Fontalvo (2012), define la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas o territorios (que mantienen su independencia jurídica y su autonomía) que permite la unión voluntaria de esfuerzos de un grupo para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes. Entre los

rasgos específicos de la asociación entre sujetos se incluye la satisfacción de objetivos comunes, cooperación (todos ganan o pierden), apertura, diálogo y confianza mutua. Según lo indica Vergara et al., no se cumplen los mecanismos de cooperación en los productores de cacao del Centro Poblado de Perico

En cuanto a la demisión de **Capital social**, las relaciones sociales entre los productores de cacao, se desarrollan mediante las asambleas que realizan para la toma de decisiones u organización de asuntos diversos que les atañen como agricultores o pobladores del Centro Poblado de Perico, más no para trabajar en conjunto sobre sus producciones de cacao. Todos los pobladores se conocen, por lo general existen relaciones familiares o amicales, así como relaciones de trabajo. Los productores más allegados o que tienen vínculos estrechos son quienes se brindan cierto grado de apoyo, como prestamos de maquinarias, dinero, abonos, etc., en cuanto a sus producciones de cacao. La confianza que tienen los productores de cacao sobre las autoridades de la comunidad es limitada, puesto que consideran que hacen las cosas pensando en ellos mismos, más no en el bien común.

De acuerdo con Solís y Limas (2013) el capital social se definirá como un conjunto de relaciones sociales que surgen entre los individuos. Esta relación se basa en una estructura, en una dinámica y una calidad. En primer lugar, la estructura hace referencia al conocimiento que las personas tienen entre sí y a la naturaleza de su relación: amistad, vecindad, trabajo, negocios, entre otros. En segundo lugar, la dinámica de esta relación tiene que ver con los flujos de recursos tangibles (bienes materiales, mercancías, periódicos) e intangibles (conocimiento, asesoría técnica, intercambio de experiencias) entre las personas. Finalmente, la calidad comprende la fuerza de las relaciones, es decir, las conexiones de los individuos en términos de su intimidad e intensidad emocional y las normas que rigen sus intercambios

En cuanto a la dimensión **Grupos agrícolas familiares** y de acuerdo a los resultados, la gran mayoría de los productores de cacao manifestaron realizar su trabajo con ayuda de su familia, y algunos productores realizan su trabajo con ayuda de algunas personas que contratan para realizar algún trabajo con respecto a la cosecha, riego, etc.

En general la comunidad o los productores hacen uso de mano de obra familiar, puesto que si hacen uso de este tipo de mano de obra no tendrán que realizar un pago por este servicio, además de que sus producciones se realizan en pequeñas áreas de sus parcelas.

Tiburcio (2016) indica que el 95% de la producción mundial de cacao está en manos de la “agricultura familiar”, con productores que se caracterizan por residir y trabajar en predios pequeños, con poca inversión e infraestructura, donde el trabajo recae principalmente en los miembros de la familia y el ingreso familiar depende predominantemente del cacao como cultivo principal. La agricultura familiar tiene condiciones de competencia menos favorables para su inserción en mercados masivos, eso con respecto a los productores grandes y medianos que tienen mayor potencial de inserción comercial. Sin embargo, se identifican algunos nichos de mercados diferenciados como los de sello verde, que ofrece buenas posibilidades de competir para los cacaoteros familiares

En función a la dimensión **Mercado**, los productores de cacao sostienen que existe un mercado donde pueden vender su producción, este es el mercado local, ellos venden su producción a acopiadores de la zona, en ocasiones son comerciantes o empresas y estas les venden este producto a empresas industriales que exportan o procesan el cacao. Se debe tener en cuenta ciertas características del producto para que sea valorado en el mercado. El cacao que se cosecha para que sea apreciado por los compradores debe ser fermentado en óptimas condiciones, debe estar bien seco al momento de la venta y en las mejores condiciones de calidad. Debe tener un buen aroma, el porcentaje máximo de humedad del cacao es de 7.5%, debe estar libre de olores a mohos, no deben estar las pepas partidas y tener tamaños uniformes.

MINAGRI (2016) sostiene que el cacao convencional procede, en su mayoría, de África, Asia y Brasil, y pertenecen esencialmente al tipo cacao “forastero”. Este tipo de cacao se destina en gran parte para la producción de manteca de cacao, polvo de cacao, aromatizante en recetas domésticas, en la preparación de varios alimentos y bebidas instantáneas. Los estándares de calidad del mercado para cacao fino o corriente, indican que deben ser fermentados, completamente secos, libres de olores extraños y de insectos vivos y muertos, almendras partidas, fragmentos de cascarilla, material extraño y tener tamaños uniformes.

El cacao, desde el punto de vista tecnológico e industrial, ha tenido un avance muy limitado. Esto debido al elevado minifundio, bajo sistemas de agricultura de subsistencia y a su incompatibilidad genética. En tal sentido, alrededor del 90% de la producción proviene de pequeñas propiedades de menos de 5 Ha, cuyos productores están poco organizados, con infraestructuras precarias y que recurren a intermediarios para vender sus cosechas. Se enfrentan a un mercado muy concentrado con pocos compradores, que venden el cacao en grano a una industria de transformación igualmente concentrada. De todo el cacao mundial, las dos terceras partes son procesadas en el mundo industrializado.

Con respecto a la dimensión de **Producción**, los productores de cacao manifestaron que en promedio cosechan de 1 a 2 quintales al mes. Considerando que la capacidad cosechada depende de muchos factores como: el área de cultivo, número de plántones en el área, el manejo de prácticas agrícolas, plagas y enfermedades, el clima, la calidad de los recursos agua y tierra, uso de tecnología y otros factores que pueden incrementar o entorpecer la producción.

La producción de cacao en el Centro Poblado ha ido creciendo puesto que los agricultores se dieron cuenta que este cultivo no genera de un mayor esfuerzo como otros cultivos. Y obtiene mayores beneficios económicos. Por lo cual han incrementado la cantidad de hectáreas destinadas al sembrío de cacao. La producción de cacao en Perico es poca porque los agricultores que producen cacao también se dedican a otros cultivos: Yuca, plátano, papaya, arroz.

MINAGRI (2016) argumenta que entre los años 2000-2008, la producción de cacao presentó un crecimiento anual (promedio) de un 4%; y en una segunda etapa, entre los años 2009 y 2015, muestra un incremento promedio anual de un 15,5%. En el año 2000 la producción de cacao en grano es de 24,8 mil toneladas y al año 2008 se había elevado a solo 34 mil toneladas (37% aumento entre ambos años). Sin embargo, a partir del 2009 se observa un fuerte crecimiento de la producción nacional, de manera que de 36,8 mil toneladas producidas en el 2009, se eleva en los siguientes años hasta las 87,3 mil toneladas en el 2015 (137,2% de incremento entre ambos años).

En cuanto a las áreas cosechadas, es importante mencionar que el incremento de la producción nacional de cacao en grano es producto de la ampliación de las áreas

cosechadas, aumentando éstas entre los años 2000 hasta el 2008 a una tasa promedio de 5,6% por año. Al 2015 se alcanza una extensión de 121,3 mil hectáreas. La ampliación del área cosechada en estos últimos años se sustenta en el impulso del cultivo de cacao como alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca, siendo un gran porcentaje de este incremento desarrollado en la zona del VRAEM.

Con respecto a la variable de Gestión de agricultores

Con respecto a la dimensión de Gestión se sabe que los productores de Perico tienen como clientes a los acopiadores de la zona y algunas empresas. No tienen acceso a financiamiento para solventar sus gastos en lo que respecta a su actividad agrícola, desconocen sobre los sistemas de financiamiento para los agricultores. La relación que mantienen con los proveedores no es muy buena, y la relación con los intermediarios es buena siempre y cuando les ofrecen un buen precio por su producto, no cuentan con apoyo por parte de alguna institución.

ONU (2015) La Organización de las Naciones Unidas sostiene que dentro de la gestión de los pequeños productores está la facilitación de la actividad empresarial y esta va más allá de los incentivos a la inversión y se define como el conjunto de medidas de asistencia que permiten identificar y aprovechar las oportunidades y proteger la producción y los ingresos. Entre ellas figuran el acceso a la financiación, las herramientas de gestión de riesgos, la información de mercado y el acceso a los mercados. Su limitado acceso al sector financiero formal ha llevado a los pequeños agricultores a recurrir cada vez más a mecanismos innovadores como la financiación contra recibos de almacén y la factorización. Estos mecanismos han sido fundamentales para satisfacer las necesidades de liquidez de los pequeños agricultores en tiempo de cosecha y les han permitido aprovechar las oportunidades de realizar un arbitraje estacional y obtener ganancias.

En lo que respecta a la dimensión **Competitividad** se obtuvo como resultado que los productores de cacao de Perico la gran mayoría de los productores cultivan y producen la variedad de cacao CCN51, la cual es muy competitiva y aceptada ahora en mercados internacionales, una pequeña cantidad de productores manifestó que cultiva cacao criollo y el Híbrido. Está muy claro que para que su producto pueda ser competitivo en el mercado de deben trabajar estrategias de mejora en cuanto a la

mejora en la producción del cacao en la zona, y esto solo se lograra estando capacitados en temas de técnicas de manejo y cultivo de cacao.

Barrientos (2015) Manifiesta que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo expone en su documento “Perfil de mercado y competitividad exportadora de Cacao” la estrategia de mejora de la competitividad del cacao, en la cual se debe considerar aspectos de sostenibilidad, productividad, optimización, asociatividad y altos estándares, de manera que permita una mejor actuación en el mercado. La estrategia requiere compromisos importantes, que deben ser considerados por todos los participantes, siendo su inicio el compromiso del productor.

Para que la estrategia sea efectiva, es conveniente tomar en cuenta en lo que cita Jain (2002, p. 500), debe ser alentada a través del establecimiento de objetivos, la capacitación de profesionales de desarrollo de la producción y de actuación en el mercado internacional, establecer los mecanismos correspondientes de comunicación entre los diferentes eslabones y tener una actitud cordial y de colaboración entre todas las organizaciones involucradas. El núcleo notable de estas acciones es la cooperación entre los productores y los compradores, que se inicia en la negociación con los acopiadores. Sin ventaja para alguno de los socios o los que forman la cadena de valor. Tal como expone Barrientos (2015) el clúster puede ser aprovechado para otorgar mayor valor al producto.

V. PROPUESTA

Después de haber realizado un diagnóstico de la zona de los productores del Centro Poblado de Perico, se pudieron identificar ciertos puntos débiles que son los que dificultan el desarrollo y acceso a mercados a los productores de cacao.

Los productores necesitan de asistencia técnica para mejorar en la calidad de su producción, pues gracias a esto podrán mejorar las técnicas de postcosecha. Al estar asociados pueden tener acceso a servicios de Desarrollo Empresarial y así pueden tener más fácil la posibilidad de contratar de forma conjunta los servicios de desarrollo empresarial, formación o asistencias técnicas orientadas a mejorar la competitividad del grupo asociativo, a los que de forma individual no podrían pagar ni acceder en muchos casos. Son varios los servicios que pueden contratarse de forma conjunta, desde servicios de gestión administrativa, comercial hasta asistencias técnicas específicas. Esto se verá reflejado en mejoras de su competitividad así como en incrementos de productividad y eficiencia, innovación de técnicas y productos o acceso a información del mercado.

La propuesta que se plantea a través del presente trabajo se orienta a facilitar la buena conducción del trabajo asociativo para el desarrollo de los productores de cacao enfocándose en el trabajo organizado que permita la generación de capacidades personales en los socios y una visión empresarial necesaria para la conducción efectiva de la organización que les permita dinamizar el comercio del producto de la comunidad y que ello se refleje en un desarrollo económico y social no sólo de sus asociados sino que logre alcanzar al total de sus habitantes debido al efecto multiplicador que se puede generar a partir de una mejora sustancial de calidad de vida de quienes conformen esta organización.

5.1. Propuesta de Asociatividad

Elementos de Orientación para la Gestión exitosa de las EMARs

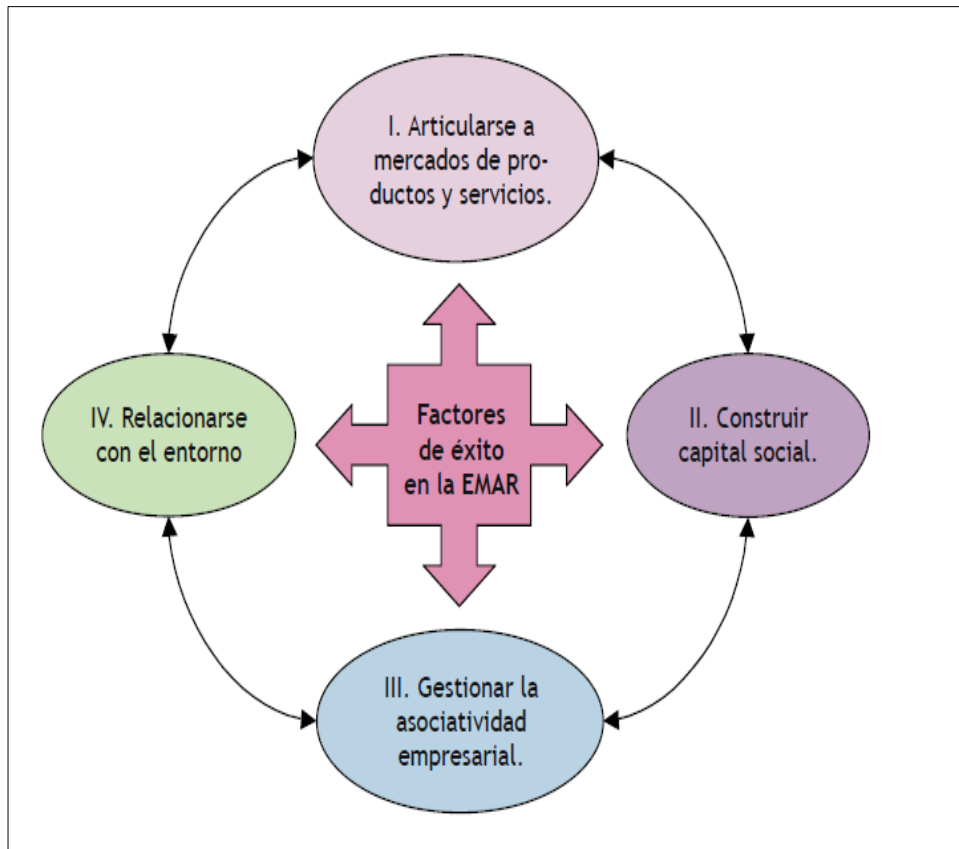


Figura: 24 Temas determinantes del éxito de las EMARs.

Fuente: Camacho et al. (2007), pág. 19

Este gráfico sugiere que los cuatro temas, están interrelacionados entre sí, y que todos ellos contribuyen al éxito de las EMARs. El acceso al mercado tiene un peso importante, aunque los otros factores no pueden descuidarse. A continuación en el gráfico 2 se presentan los factores organizados para cada uno de los bloques.

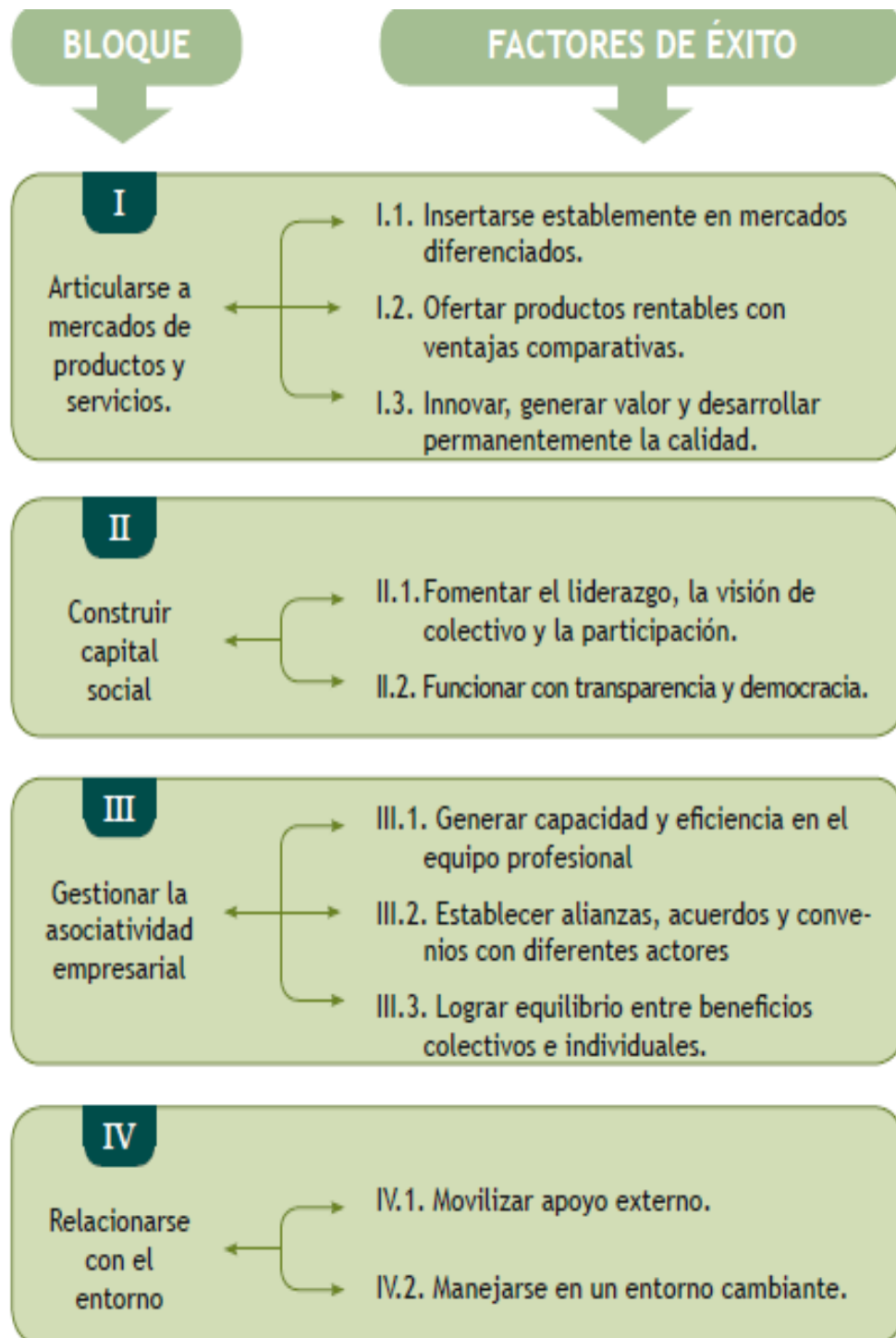


Figura: 25 Factores de éxito de las EMARs.

Fuente: Camacho et al. (2007), pág. 20

I. Articularse a mercado

Camacho et al. (2007), manifiestan que una Empresa Asociativa Rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas para los/as pequeños/as productores/as; estas condiciones de mercado, configuran una situación de seguridad para los/as pequeños/as productores/as rurales, socios de las EMARs, en la que ven retribuciones en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc.) para sus esfuerzos e inversiones.

Para que los productores de cacao puedan lograr articularse eficazmente a los mercados tendrán que superar algunos puntos, los cuales se resumen en:

1.1. Insertarse establemente en mercados diferenciados.

Los productores de cacao del Centro Poblado de Perico podrán insertarse al mercado si logran crear alianzas estratégicas con empresas que les compren su producción de manera continua.

- La empresa debe comprometerse a visitarlos cada 15 días para comprarles su producto.
- La empresa puede brindarles asesoría técnica y así los productores podrán ofrecer un mejor producto.

Estos dos puntos van a motivar a los productores a mejorar sus cultivos, ampliar más áreas de cultivo para la producción de cacao. Aquí se beneficiarán no solo los productores de cacao sino también la empresa ya que mientras más capacitados estén podrán ofrecer un producto de mayor calidad según los requerimientos de la empresa.

Los productores de cacao de Perico podrán trabajar en base a una

demanda concreta de mercado si logran un enfoque de demanda; esto implicar poder responder a los requerimientos específicos de los clientes, en términos de productos, volumen, precio y estacionalidad los que les permitirá articularse de manera sostenida y disponer de un mercado seguro.

La asociación de productores de cacao puede aprovechar algunas oportunidades de mercado:

- Mercados justos, que valorizan la Asociatividad
- Mercados orgánicos y/o ecológicos, que valorizan la diversificación de cultivos y la producción con enfoque de sostenibilidad ambiental.
- Mercados especiales o gourmet, que valorizan la calidad, los niveles de agregación de valor y la identidad cultural de los productos / servicios (turismo) que se ofertan.

1.2. Ofertar productos rentables con ventajas comparativas.

Los productores de cacao de Perico podrán utilizar como ventaja competitiva la calidad de la tierra, la rapidez con la que las plantas producen, la variedad de cacao que cultivan CCN-51 es muy requerida por los mercados de China y la India.

Para ello es importante que los productores de cacao ya asociados conozcan la capacidad, el potencial productivo y las ventajas competitivas del producto en comparación con otros similares al mercado, en términos de acceso, volumen, calidad, tiempo, entre otros, así como contar con una estrategia de posicionamiento del producto.

Al momento de establecer la rentabilidad, el volumen de la producción será un factor determinante y se deberá tener en cuenta también todos los costes asociados (de producción, transporte y comercialización) y lograr

un precio que sea atractivo tanto para el productor, el cliente y la asociación, consiguiendo un margen con ello y siendo competitivo en el mercado.

1.3. Innovar, generar valor y desarrollar permanentemente calidad.

Los productores de cacao de Perico necesitarán desarrollar capacidades para identificar, adaptar y utilizar procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico y financiero, de manera que puedan diferenciarse y así logren crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes.

La Asociación debe estar en **permanente innovación** de sus procesos productivos. Estos factores, facilitarán su permanencia en el mercado, para ello es necesario lograr el desarrollo de una **cultura de información y capacitación permanente** para los asociados, además del claro establecimiento de normativas y estándares que permitan implementar sistemas de control de calidad y mecanismos de incentivos o sanciones.

Los asociados al innovar con enfoque de mercado podrán desarrollar innovación de manera permanente, como respuesta a las necesidades, requerimientos y deseos del cliente. Para ellos es necesario tener conocimiento del mercado y de la competencia. Se deberá también desarrollar el concepto integral de calidad como estrategia de competitividad. Es decir, no debe limitarse solo al producto sino que debe estar presente en todos los elementos relacionados con la satisfacción del cliente: calidad en el producto, en el proceso de producción y de agregación de valor, en los servicios que acompañan el producto, en el mercadeo y en la gerencia de la empresa.

II. Construir capital social

La asociación de productores de cacao de Perico para que logre tener éxito deberá construir relaciones de confianza y respeto. Esto será posible mediante la estructuración y consolidación de un grupo organizado de productores, esto constituye una gran fortaleza organizativa. De este modo la confianza interna será la base de la actividad empresarial.

Para la construcción de la confianza en la empresa será necesario: definir colectivamente y poner en práctica normas de comportamiento, establecer acuerdos sobre los deberes de los asociados, sobre los mecanismos de resolución de conflictos y la aplicación de incentivos y sanciones, es decir contar con un estatuto claro y un reglamento interno apropiado, esto permitirá llegar a un reconocimiento pleno de las instancias de decisión por parte de los socios.

Los factores referentes a la construcción de capital social, que se han identificado como necesarios de desarrollar para la asociación de productores de cacao de Perico para alcanzar el éxito, son los siguientes:

2.1. Fomentar liderazgo, la visión de colectivo y la participación.

- Para lograr fomentar el liderazgo los productores de cacao de Perico deberán contar con un estilo de liderazgo interno que sea reconocido y legitimado por sus socios.
- Los líderes o líder de la asociación deben tener capacidades para motivar y dirigir, asumir y delegar responsabilidades con respecto a la dirección de la empresa, fomentar la participación de los socios y apoyar el fortalecimiento de la identidad, sentido de pertenencia para con la empresa y la confianza entre los productores de cacao.

2.2. Funcionar con transparencia y democracia

La asociación de productores de cacao de Perico estará conformada por pequeños productores, muchos de ellos con bajo nivel de educación formal y pocos conocimientos sobre métodos de manejo empresarial. Por estas razones, la empresa deberá establecer mecanismos prácticos y

sistemáticos de gestión de la empresa y rendición de cuentas, para asegurar un funcionamiento transparente y democrático.

Para facilitar un funcionamiento democrático y transparente en la asociación, se recomienda que se tomen en consideración los siguientes puntos:

- Desarrollar mecanismos de funcionamiento transparente. Los socios deberán percibir una real transparencia en el manejo de la asociación, esto debe estar ligado a la existencia de una política de información y comunicación por parte de la gerencia y de la directiva.
- Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático. La asociación no puede funcionar sin la participación de todos los productores de cacao, será necesario establecer formas de delegación del poder en las personas que tengan capacidades y credibilidad para ejercerlo, para favorecer una actuación eficiente y oportuna.

III. Gestionar la asociatividad empresarial

La asociación de productores de cacao de Perico necesitará de una gestión empresarial que implica contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse con los pequeños productores y para establecer alianzas entre los actores externos.

Los mismos hijos de los productores quienes han seguido carreras en agronomía, negocios, comercio, administración, etc., deberían ser quienes formen parte de un equipo gerencial profesional para lograr el desarrollo de la empresa familiar sostenible.

Los factores referentes a la gestión empresarial, que la asociación de productores de cacao de Perico necesitará desarrollar son las siguientes:

3.1. Generar capacidad y eficiencia en el equipo profesional

Para esto será necesario contar con un equipo encargado de la gestión de la empresa, con capacidad suficiente para organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva, respondiendo de manera adecuada y oportunamente a las demandas de sus clientes externos e internos.

La necesidad de contar con personal calificado en la gestión de la empresa se vuelve un asunto prioritario, dado que los socios son pequeños productores, generalmente poco relacionados con las estrategias, técnicas e instrumentos de la gestión empresarial. El equipo técnico deberá manejar aspectos sociales relacionados con el carácter asociativo de la asociación.

3.2. Establecer alianzas, acuerdos y convenios con diferentes actores

La asociación de productores de cacao de Perico tendrá que desarrollar capacidades para establecer alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado. Para ello, es fundamental conocer a los otros actores, sus roles y relaciones en la cadena, sobre la base de esta información se

pueden diseñar negociaciones con mayores posibilidades de establecer condiciones de “ganar – ganar”.

Las alianzas estratégicas que serán establecidas por la asociación con ONGs, instituciones del Gobierno, como el Ministerios de agricultura, la Agencia Agraria, instituciones privadas, proveedores y clientes, con los siguientes propósitos:

- Abrir mercado
- Disponer de asistencia técnica y crédito
- Construir infraestructura
- Incrementar los volúmenes de producción.

Las ONG que podrían apoyar a los pequeños productores de cacao de Perico son: CARITAS – Jaén., SERVICIO AGROPECUARIO PARA LA INVESTIGACION Y PROMOCION ECONOMICA (SAIPE), La Asociación de Promoción y Desarrollo Agrario “Progreso Agrario” PRO-A.

3.1. Lograr equilibrio entre beneficios colectivos e individuales.

La asociación deberá evitar las tensiones que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo. Los principales intereses de los socios tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos, obteniendo un mayor precio por su producto, lo cual, naturalmente es su demanda a la empresa.

La clave está en lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los socios y los de la asociación, en referencia a sus intereses estratégicos de mayor plazo y sus necesidades de crecimiento y capitalización.

Para facilitar la consecución del equilibrio de intereses en la Asociación, se proponen dos orientaciones esenciales:

- **Visibilizar los beneficios y obligaciones de los asociados.** Es conveniente generar en corto tiempo, ciertos beneficios

concretos, lo que ayuda a incrementar la motivación y confianza, creando un marco favorable para la comprensión del rol de la empresa asociativa y la necesidad de su capitalización.

- **Implementar mecanismos de capitalización y renta.** La asociación además de lograr beneficios para los socios también deberá alcanzar una rentabilidad económica para la empresa en sí, a través de diferentes mecanismos: captando un margen del precio de venta, optimizando los costos de su actividad, agregando valor al producto. Es por ello es necesario que la asociación logre capitalizar de manera transparente una parte de sus utilidades desde su primeros años de vida.

IV. Relacionarse con el entorno.

La asociación tendrá que relacionarse con su entorno local, nacional e internacional, es decir puede influir en él y ser influida por éste. La asociación es parte del contexto y con los actores que en él se circunscriben, establece diferentes interrelaciones.

La asociación tendrá directa o indirectamente, relaciones con el entorno, lo que se requiere es que se produzca una articulación inteligente con el mismo, pensando en la demanda, analizando y aplicando estrategias ante las posibilidades que ofrecen un sin número de instituciones, clientes, mercados en el ámbito local, nacional o internacional.

Los factores de éxito que tiene que ver con la relación de la asociación y el entorno, son:

4.1. Movilizar apoyo externo

La necesidad inicial de acceso a subsidios por parte de la asociación para apoyar el arranque de sus actividades y garantizar sostenibilidad, se explica por el hecho de que, al estar conformadas por pequeños productores de cacao en situación de pobreza y con bajo nivel de instrucción formal, se encuentran en desventaja respecto de las empresas privadas grandes, pues tienen menor capacidad de asumir riesgos, investigar mercados y acceso a capital de pre inversión.

Es necesario que la asociación tenga claro el proceso de su negocio y mantenga una gestión empresarial eficiente, debe aprovechar las políticas de fomento del Estado para canalizar recursos hacia su desarrollo.

- **Identificar oportunidades y desarrollar propuestas.** Acceder a subsidios, exige también a la asociación, generar capacidad de adaptación para ajustar los mecanismos de ejecución del proyecto a las exigencias de las financiadoras (a nivel contable, administrativo, seguimiento, evaluación, auditoría, etc.)
- **Invertir estratégicamente los subsidios.** Los fondos de subsidio

o de cofinanciamiento deberán ser invertidos de manera estratégica por la empresa. Es decir, orientados a su fortalecimiento y a una perspectiva de sostenibilidad post-subsidio. Estos pueden ser usados en: capital de trabajo, infraestructura (centros de acopio y procesamiento, instalaciones de riego), tecnología (implementación de maquinarias, capacitación y asistencia técnica), desarrollo de marcas y mercado y gastos de funcionamiento (pago de gerentes, personal técnico y administrativo).

4.2. Manejarse en un entorno cambiante

Para la creación de un entorno favorable es importante que el Estado, a nivel nacional o local, incentive promueva y elabore políticas de fomento productivo coherentes con las condiciones y necesidades de la asociación, la pequeña producción, el desarrollo integral del territorio. Se requiere que el Estado difunda, monitoree y fiscalice su implementación en las regiones y articule esfuerzos y actores para que sean aprovechadas y mejoradas. Este debe ser un proceso desde lo local a lo regional y nacional.

La asociación para poder manejarse en un entorno cambiante deberá:

- **Manejarse en un entorno territorial.** Un entorno territorial que promueve y facilita el desempeño de la asociación, y en el que puedan gestionarse y aprovecharse condiciones locales, es aquel en el que es posible acceder a: servicios básicos, servicios de desarrollo empresarial, entre otros.
- **Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional.** Es necesario que la asociación se ubique en el entorno de la cadena porque le ayudará a identificar oportunidades y estar inmersa en el desarrollo de la misma. Adicionalmente, es importante conocer el marco legal (leyes, normas) que otorgan ventajas fiscales específicas a las empresas asociativas,

cooperativas u organizaciones económicas rurales.

Un entorno nacional o de la cadena, que promueve y facilita el desempeño de la asociación, es aquel en el que existen políticas sectoriales y mecanismos de incentivo, fomento, capacitación y de apoyo a la investigación, inversión, comercialización, asociación, exportación y articulación. Por ejemplo: políticas de fomento productivo, políticas comerciales para la exportación, políticas de subsidio, etc.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Esta investigación tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta asociativa para productores de cacao del Centro Poblado de San Pedro de Perico, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en base a un diagnóstico de la actual situación de estos. Conocidos los resultados y con apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta de acuerdo a la realidad. La propuesta que se plantea en el presente trabajo es un modelo de Empresas Asociativas Rurales por lo que se desarrollan factores de éxito bajo los cuales se debe guiar la iniciativa de Asociación con respecto a cada uno de los puntos que permitieron el diagnóstico en el estudio. La propuesta se justifica en que contribuirá a lograr un desarrollo local, beneficiando directamente a los principales protagonistas del proyecto, mejorando así su situación actual.
2. Se concluye que en lo que respecta a la situación de los productores de cacao de Perico existen deficiencias y restricciones en su actividad agrícola como: la falta de capacitación y asistencia técnica, poca valoración del cultivo de cacao, reducidas áreas de cultivo, no logran tener un buen manejo administrativo entre agricultores, sus productos no cuentan con la calidad y valor agregado necesarios para competir en un mercado cada vez más exigente, en cuanto a la venta de los productos solamente se vende a intermediarios locales, no se ha logrado desarrollar estrategias de marketing, para conseguir posicionarse en el mercado, en conclusión a los productores se les hace difícil adaptarse a los cambios de un nuevo mundo globalizado.
3. Un modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta, es por eso que según los resultados obtenidos los factores de éxito de su constitución se basa principalmente en la confianza y el compromiso de cada uno de los agricultores, ya que la finalidad es llegar a cumplir objetivos o propósitos conjuntos que les permita complementarse para acceder a

mayores beneficios tanto de información o formación, económica, etc., esto les permitirá crecer y mejorar su capacidad productiva de cada uno de ellos a un bajo costo e incrementando sus ingresos permitiéndoles mejorar su calidad de vida, al mismo tiempo contribuir con el desarrollo de la comunidad.

4. El proceso de asociatividad depende en gran medida del grado de capital social existente entre los potenciales participantes, haciendo hincapié en la confianza, reciprocidad, compromiso, cooperación, entre otros.

5. Se logró conocer el grado de aceptación por parte de los productores de cacao acerca de la propuesta de un modelo asociativo y el resultado fue positivo, por las respuestas obtenidas, les gustaría poder asociarse para unir sinergias para lanzar sus productos con los mejores estándares de calidad y de esta manera alcanzar la competitividad.

6. El estudio de casos exitosos de asociaciones ayudo a la identificación de los siguientes factores a nivel asociativo, que al fortalecerlos pueden conllevar al éxito de otras asociaciones, estos son: el capital social, confianza y compromiso, liderazgo, formación y gestión empresarial, articulación a mercados. Asimismo la intervención de las instituciones en las necesidades de los productores.

Recomendaciones

1. Se recomienda, implementar una propuesta de asociatividad haciendo uso del módulo “Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales”, el cual ha sido elaborado a partir de las conclusiones finales del estudio realizado por la Plataforma Ruralter entre el 2004 y 2005, en siete países de Latinoamérica: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras y Perú, en los que se analizó un total de 35 Empresas Asociativas Rurales (EMARs) exitosas, con el objetivo de identificar los factores de éxito de estas experiencias, aprender de sus mejores prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores que trabajan en torno a EMARs. Estos factores de éxito necesitan ser aplicados en los productores de cacao de Perico ya que les generará una visión empresarial la cual les permitirá un desarrollo económico y social no solo a los asociados, sino también contribuirá al progreso y desarrollo de su localidad.
2. Se recomienda, establecer programas de capacitación constante en temas de control de plagas, técnicas de siembra y cosecha, cultivos y abonos, identificación y priorización de mercados para los productores de cacao que les permita mejorar las técnicas de cultivo y así mejorar su producción y comercialización.
3. Se recomienda, establecer políticas en la asociación para actuar según casos o enfrentar diversas situación que se presente de modo que no se afecte la confianza y el compromiso de cada uno de los asociados y este se fortalezca haciendo que el objetivo en común no se pierda.
4. Se recomienda evitar la desconfianza, el oportunismo, poca comunicación; estas acciones pueden iniciar la desorganización en la asociatividad, por eso que para evitarlas se tiene que tener excelente comunicación donde todos puedan preguntar y estar informados sobre todos los acontecimientos que se den en la organización.
5. Se recomienda que la asociatividad cuente con la participación del estado quien debe no solo otorgar recursos para el desarrollo de los sectores productivos sino también hacer alianzas con las universidades y otros centros de educación superior

para el desarrollo de capacidades e investigación y también concertar con el sector empresarial para buscar mecanismos que promuevan la articulación con mercados demandantes nacionales o internacionales.

6. Se recomienda que se tiene que estar claro que sin articulación con un mercado no es factible desarrollar la asociatividad y ésta se reforzará en el tiempo ya que inicialmente se busca ser parte de una cadena productiva pero el objetivo final es llegar a formar parte de una cadena de valor.

VII. References bibliográficas

- Aiquipa, E., Bello, L., Changra, L., Mosto, R. (2017) La Asociatividad Empresarial como modelo de gestión para aumentar la competitividad de las Medianas Empresas Formales de Engordadores de Ganado Bovino en el Distrito de Lurín- Lima. Recuperado desde: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621873/5/AIQUI_PA_MC.pdf
- Arango, L. y Martínez, C. (2007) Propuesta de un Modelo De Asociatividad Aplicado a los Restaurantes de la Zona Aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana De Bogotá. (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Barrientos, P. (2015) El comercio del cacao y su influencia en la agricultura peruana. Lima. Recuperado desde: https://www.researchgate.net/publication/322163694_El_comercio_del_cacao_y_su_influencia_en_la_agricultura_peruana
- Basantes, M. A. (2014). Modelo de Asociatividad Aplicado al Sector Artesanal dedicado a la Fabricación de Bloques para la Construcción en la Parroquia Colonche de la Provincia de Santa Elena - año 2013. (Tesis de Pregrado). Universidad Estatal Península De Santa Elena. La Libertad. Ecuador.
- Bravo, S, Ascarate, J, Rojas, A & Navaez, C (2014) Análisis comparativo de estrategias y competitividad de Mypes asociadas y no asociada. [En línea] Recuperado el 02 de abril de 2016. <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/desarrollogerencial/article/view/742/711>
- Cacciutto, M. (2010). La teoría del Capital Social: Análisis de sus aportes y aplicación a estudios turísticos orientados al desarrollo. Recuperado desde: https://www.researchgate.net/profile/Mariangel_Cacciutto/publication/47538543_La_teor%C3%ADa_del_capital_social_analisis_de_sus_aportes_y_aplicacion_a_estudios_turisticos_orientados_al_desarrollo/links/0fcfd507795b12081e000000/La-teoria-del-capital-social-analisis-de-sus-aportes-y-aplicacion-a-estudios-turisticos-orientados-al-desarrollo.pdf
- Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2007) Elementos orientadores para la gestión de Empresas Asociativas Rurales – EMARs. Ecuador. Recuperado desde: <http://www.asocam.org/node/51141>
- Ferrando, A. (2015) Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. La Molina- Lima. Extraído desde: <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/779/747>
- Forni, P; Siles, M; Barreiro, L (2004). ¿Qué es el capital social y cómo analizarlo en contextos de Exclusión social y pobreza?

- Guiraldo, D., Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, Evolución y tendencias. Colombia. Recuperado desde: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Iguera, M. (2003). Asociatividad en PyMEs. [Documento en línea]. Recuperado el 03 de octubre de 2016, <http://www.gestiopolis.com/>
- Kliksberg, B. (2001) Capital Social y Cultura. Claves Olvidadas del Desarrollo.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. [En línea] Recuperado el 07 de abril de 2016, de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- Miquel, P. y Parra, F. Distribución comercial, ESIC Editorial, 2008
- MINCETUR (2008), Características y Tipos de Asociatividad. [En línea] Recuperado el 1 de Octubre del 2016, de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf
- MINAGRI Ministerio de Agricultura y Riego (2016). Estudio del cacao en el Perú y el mundo. Un análisis de la producción y el comercio. Dirección de estudios Económicos e Información Agraria. 1ª Edición. Lima - Perú.
- Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista EAN.
- Maldonado, J. (2012). Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010 (Tesis de licenciatura). PUCP, Lima, Perú.
- Mejía, R. (2011) Asociatividad Empresarial como Estrategia para la Internacionalización de las Pyme. (Tesis de Posgrado) - Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- ONU (2015) Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. El papel de los pequeños agricultores en la producción y el Comercio sostenibles de los productos básicos. Extraído desde: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/tdb62d9_es.pdf
- Quimí, M. (2012). Modelo Asociativo para la gestión de los agricultores de la comuna Manantial de Guangala, Parroquia Colonche, provincia de Santa Elena. Recuperado desde: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/764/1/74.-MANUEL%20QIM%C3%8D%20MENDEZ.pdf>
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.

- Riveros, H. (2011). Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías, IICA y CONCOPE, Quito, (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) y el (Consortio de Consejos Provinciales del Ecuador).
- Romero, B. (2009) Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Recuperado desde:
http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf
- Ruiz, L. (2014). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de la red de productores de Quinoa Sánchez Carrón. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Santana, F. (2009). Guías prácticas para reducir costos, generar ahorros y maximizar tus ingresos. [En línea] Recuperado de <http://reduceelcosto.blogspot.pe/2009/01/qu-es-reduccion-de-costos.html>
- Solís, F.T., y Limas, M. (2013). Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. *Nóesis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22(43), 187- 212. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/859/85927874008.pdf>
- Soto, O. (2014). Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque.
- Vergara, J. C., Morelos, J. y Fontalvo, T. (2012). Medición del potencial de asociatividad entre las empresas empleando el método Mactor. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(1): 884-893
- Villares, H, (2010), “Asociatividad Y Productividad de las PYMEs del Ecuador.”
- Tiburcio, B. (2016). Agricultura familiar. San José, Costa Rica. IICA. Extraído desde: <https://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17048806e.pdf>
- Toro, J. (2014). Investigación propositiva. Recuperado desde:
<http://dorisbet77.com/35213567-Capitulo-iii-metodologia-de-la-investigacion.html>.
Universitat Politècnica de Valencia (s.f) Criterios Éticos para la Investigación Científica. Recuperado desde: <https://www.upv.es/investigacion/iniciativas-idi/index-es.html>

VIII. ANEXOS

ENCUESTA

La presente encuesta es realizada por un estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la Ciudad de Chiclayo. Se tiene por objetivo determinar la disposición de los agricultores ante la iniciativa de conformar una Asociación entre Productores de Cacao en Perico – San Ignacio, por lo cual se solicita su colaboración. Gracias.

Edad: a) 35 a 45 años b) 45 a 55 años c) 65 años a mas

Educación: a) Secundaria b) Superior

1.1 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

1. Su actividad agrícola la realiza con el apoyo de toda su familia?

a) Si b) No

2. Su actividad agrícola la realiza Ud. solo o con apoyo de personas particulares?

a) Contrata Personal b) con su Familia

3. ¿Cantidad de cacao que cosecha?

a) De 1 a 2 quintales b) De 2 a más quintales

4. ¿Cosecha o se dedica a otros cultivos?

a) Si b) No

5. ¿existe un mercado donde pueda vender su producto?

a) Si b) No

6. ¿Estaría dispuesto a formar parte de un modelo asociativo?

b) Si b) No

7. ¿Habrá mayor beneficio al pertenecer a un grupo asociativo?

Si b) No

8. ¿Ha recibido asistencia técnica?

a) Si b) No

9. ¿Se capacitan constantemente en técnicas de producción agrícola?

a) Si b) No

10. ¿Usted participa o es miembro de un grupo, comisión u organización?

a) Si b) No

11. ¿Cuánto confía en las personas que están a cargo del comité u organización a la que pertenece?

- a) Muy poco
- b) Regular
- c) Confío mucho

12. ¿Cómo se llevan las personas en su comunidad?

- a) Se llevan muy mal
- b) Se llevan muy bien
- c) Es una situación mezclada
- d) Se llevan bien
- e) Son indiferentes entre si

13. ¿CUÁNTO CONFÍA EN EL TRABAJO QUE REALIZAN LAS AUTORIDADES EN LA COMUNIDAD?

- a) En una proporción muy grande
- b) En una gran proporción

- c) Ni en una pequeña, ni en una gran proporción
- d) En una proporción pequeña
- e) En una proporción muy pequeña

GESTIÓN DE LOS AGRICULTORES (PRODUCTORES DE CACAO)

14. ¿A quiénes les vende su producción?

- a) Acopiadores de la zona b) Empresa exportadora

15. ¿Cuánto es el precio que les pagan por su producto (KG)?

- a) De 5 a 6 soles Kg. b) De 7 a 8 soles Kg.

16. ¿Ha obtenido crédito para financiar su actividad agrícola?

- a) Si b) No

17. ¿Sus proveedores le hacen algún descuento?

- a) Si b) No

18. ¿Tiene apoyo por parte de alguna institución pública?

- a) Si b) No

19. Variedad de cacao que cultiva

- b) Criollo b) Forastero c) CC

Análisis de la entrevista dirigida al Ingeniero Bladimir Heredia, trabajador de la Agencia agraria de la Provincia de San Ignacio.

1. ¿En general como considera la calidad de suelos y terrenos de los pequeños agricultores que dedican al cultivo de Cacao?

Considero que los suelos de los terrenos que poseen los agricultores de cacao de la zona son muy buenos y aptos para este cultivo. Se cosecha un excelente cacao

Como se sabe. Los suelos en la provincia de Jaén según su ubicación geográfica y natural se divide en dos tipos: suelo de Páramo, en donde un gran porcentaje son tierras de protección y además áreas para cultivos en limpio criofílicos (que soportan el frío) y al secano, y suelos de la Yunga tropical en la que la mayor parte de estos suelos son de escaso desarrollo agrícola, ácidos, en fuerte pendiente (50-70%) y poco. Existen también zonas con suelos aluviales que son tierras aptas para cultivos en limpio y permanentes, ubicados principalmente en los valles.

2. ¿Trabajan con prácticas agro forestales para mejorar la fertilidad de sus tierras?

Esto no se acostumbra en la zona, ya que muchos desconocen, yo creo que poco a poco con apoyo los agricultores tomarán conciencia de cuán importante es trabajar bajo las prácticas agroforestales en sus cultivos. Hay agricultores que conozco que acostumbrar a abonar sus terrenos y quienes buscan información con respecto a estos temas.

3. ¿Los agricultores llevan registros de producción?

No, ellos no llevan un manejo adecuado de su producción. El poco ingreso que les generan sus cultivos es para poder solventar sus gastos. Son muy pocos quienes llevan un control de su producción. Pero, en general no hacen esto. Es más no emplean la contabilidad en sus cultivos.

4. ¿Cómo calificaría el nivel técnico de productores?

Lo calificaría como bajo. Hay algunos que conocen del tema por el tiempo que llevan desarrollando este cultivo, pero muchos desconocen las verdaderas prácticas o el manejo adecuado del cultivo de cacao. Necesitan ser capacitados con respecto a este tema. En general no están muy bien capacitados en técnicas de producción de cacao. Deben mejorar mucho.

5. ¿Existen organismos o personas que brindan asistencia técnica a los productores?

Nosotros como Agencia Agraria estuvimos muy interesados en apoyarlos y lograr que la comunidad de Perico se uniera a la cooperativa que estamos conformando en la Provincia de San Ignacio, pero, no hubo respuesta por parte de los agricultores en pertenecer a nuestra institución. Yo creo que están acostumbrados a trabajar de manera independiente.

6. ¿A quiénes venden los agricultores su cosecha?

Tengo entendido que ellos venden su cosecha a algunos acopiadores que llegan a la comunidad. No hay alguna empresa o cooperativa a quienes ellos vendan su producción.

7. ¿Qué tipo de plantaciones prevalecen entre los pequeños agricultores?

¿Son plantas policlonales (CCN51, ICS95)?

Entre los plantones que se cultivan está el CCN51, muchos dejaron de cultivar el cacao criollo que en un inicio era el que más se cultivaba. Ahora se está sembrando plantones injertados.

7. ¿Se realizan prácticas de control de malezas? ¿Se tiene un adecuado control de estas?

Si, por lo que he podido observar en este aspecto no se descuidan llevan un buen control de las malezas no se descuidan. Pues esto es muy importante porque facilita a que se riegue más seguido la parcela y se pueda recolectar con facilidad el fruto del cacao.

8. ¿Se realizan las correctas podas en los cultivos de cacao? Cómo calificaría se dan estas prácticas en los agricultores de Perico? ¿Que deben mejorar?

No te podría decir que son correctas. Hay quienes si conocen sobre poda y otros

podan a su modo según lo que aprendieron en algunas capacitaciones. Hay ingenieros que acuden a la comunidad y visitan a los agricultores de manera periódica para apoyarlos con el tema de poda.

El tema de poda yo considero que les falta. Muchos de ellos deben mejorar en cuanto a la poda de sus cultivos, es más necesitan adquirir todas las herramientas para que realicen un mejor trabajo.

Considero que más que mejorar deben capacitarse más al respecto y así podrán realizar una buena técnica en la poda de sus plantaciones de cacao y porque no en sus otros cultivos.

9. ¿En su opinión como se da el control de las plagas y enfermedades, se hace manualmente o mecánicamente?

Aquí si hay mucho por mejorar. No hay un control de plagas adecuado, hay quienes si logran combatirlas, pero, otros no hacen nada por combatir con estas plagas. Es por eso que te repito ellos necesita apoyo con respecto a estos temas. Algunos fumigan contra la plaga del chinche que es el que más abunda en la zona.

10. ¿Usan control químico como plaguicidas?

Algunos sí. Pero muy poco se usa, pues no se combate mucho esto de las plagas. Hay mucho que hacer con respecto a este tema.

11. ¿Los productores de cacao pertenecen a alguna asociación de cacaoteros?

Dentro de la capital de la provincia de San Ignacio la mayoría de cafetaleros y cacaoteros formar parte de asociaciones a diferencia de los distritos y centros poblados que también producen café y cacao pero no están asociados debido a diversos problemas que se dan entre ellos.

Análisis de la Observación dirigida a los productores de cacao.

El instrumento que fue utilizado para levantar información con el propósito de determinar si el cacao en la zona podría convertirse en un producto diferenciado fue el diagnóstico rural participativo. Las condiciones biofísicas y socioeconómicas de los productores de la zona son las siguientes:

Identificación y análisis del problema. Actividades: mano de obra e insumos utilizados.

- Mano de Obra: Ocasionalmente contrataran personal.
- Insumos utilizados: Plantones de cacao, abono, fertilizantes.
- Compra de insumos: Tiendas de fertilizantes u otras tiendas de la ciudad de Jaén.

Canales de Comercialización: Lo hacen de manera indirecta con los mayoristas o minoristas quienes son los que despachan el producto al consumidor final en los mercados. En cuanto al tiempo, éste varía dependiendo de lo que tienen sembrado en sus chacras.

Venta de sus Productos: Lo hacen en el mismo mercado de la ciudad de Jaén, o en ocasiones a alguna empresa o intermediarios quienes llegan a la comunidad y compran el producto al agricultor. Esto no beneficia al agricultor pues el precio que le ofrecen estos acopiadores son muy bajos. Estos son quienes en realidad son los beneficiados.

Levantamiento de Información de Mercados.

Mercados potenciales: Se considera al mercado local y nacional, pues existen muchas personas que consumen cacao y empresas que compran y producen el cacao. Y el mercado internacional.

Unidades de medida utilizadas para la venta: Los agricultores venden sus productos en quintales o kilogramos.

Presentación del producto: No poseen una presentación llamativa del producto, al momento de cosechar y secar los granos de cacao son puestos en sacos para su venta.

Formas y condiciones de pago: La transacción es en efectivo al momento de vender sus productos a los comerciantes que acuden al pueblo de Perico.

Precios: En cuanto a los precios, estos varían dependiendo del valor de los productos en el mercado. En ocasiones los compradores pagan un precio que está por debajo de los 5.00 soles por KG. Y solo responden diciendo que así se está pagando el kilo del cacao por la bolsa de valores, pero no dan más explicaciones a los productores de la zona.

Identificación del Potencial Productivo.

Información sobre las condiciones biofísicas: Datos climáticos y caracterización de recursos hídricos.

- En el invierno es cuando los terrenos se ven un poco afectados pues llueve mucho y al agua se acumula y esto genera la proliferación de zancudos y evita cosechar los frutos de cacao con tranquilidad ya que es incómodo cosechar. La hierba mala empieza a crecer y es necesario contratar personal para que corten estas hierbas si es que el terreno está mojado para el deshierbo.
- En verano en ocasiones afecta las plantaciones de cacao es por eso que los agricultores están pendientes y preparados para estar atentos a solicitar sus permiso de riego a los encargados del canal de riego correspondiente a su parcela.
- Se realiza la poda de las plantas y se combate algunas plagas como: la escoba de bruja o el cinche, estas se erradican fumigándolas.

Información sobre las condiciones socioeconómicas:

- Muchos agricultores trabajan con capital propio u en ocasiones con capital prestado.
- Contratan jornaleros para tareas de sembríos o cosechas, corte de monte, entre otras actividades y su jornada de trabajo es de 7 y 8 horas por un pago de 35 soles diarios.
- La posesión de tierra es propia o heredada de padres a hijos.
- Existe iniciativa de Asociatividad por parte de la Agencia agraria de San Ignacio, pero esta por el desinterés o desconocimiento de algunos agricultores.
- No existe apoyo para la agricultura en la provincia mucho menos en la comunidad de Perico.

GUIA DE ENTREVISTA A LOS PRODUCTORES DE CACAO DE PERICO

VALORES

1. ¿Cuántos años tiene como agricultor? ¿Qué factores han influenciado en su desempeño la familia, colegas, asociaciones, intermediarios, organizaciones gubernamentales y ONG? ¿Podría relatarme su experiencia con los factores más importantes?
2. ¿Podría explicarnos si sus metas de éxito se han logrado en lo personal y en su actividad como agricultor? ¿Su rol como agricultor le brinda placer personal? ¿Le motiva estar detrás de las oportunidades? ¿Se siente Ud. estimulado realizar diversidad de tareas en su actividad y la familia?
3. ¿Le interesa compartir su bienestar con su familia y sus trabajadores? ¿Es Ud. receptor de lo que le dicen sus trabajadores si es que le dicen que algo no se está haciendo bien? ¿Le interesa el bienestar de sus trabajadores? ¿Se siente Ud. influenciado por las tradiciones y valores de la familia? ¿Percibe usted que su gestión ha estado influenciada por la tradición familiar? ¿En qué aspectos?
4. ¿Se considera responsable con el medio ambiente? ¿Es Ud responsable con el medio ambiente? ¿De qué manera? ¿Qué opinión le merece cuidar el medio ambiente? ¿Practica el cuidado del medio ambiente en la empresa? ¿Lo percibe como un beneficio o como un costo?
5. ¿Considera usted que debe existir confianza, compromiso y beneficio mutuo no solo entre la empresa y sus clientes sino también con proveedores, empleados y competidores? ¿Qué experiencias reales ha tenido sobre el particular? ¿Qué recomendaría en cada caso?
6. ¿Cree Ud. que tiene buenos canales de comunicación con el mercado? ¿Se Retroalimentan permanentemente son el mercado? ¿De qué manera? ¿De quienes obtiene la información? ¿Qué información importante del mercado le interesa a su empresa? ¿Cómo actúa frente a los cambios en el mercado? ¿Ha diversificado su negocio? ¿De qué manera y por qué motivos?
7. ¿Frente a los potenciales riesgos de su actividad agrícola cómo se organiza y actúa? por ejemplo, en los casos de inseguridad ciudadana, mafias que cobran cupos, clientes desconocidos que solicitan crédito a la empresa, etc.

CAPITAL SOCIAL HACIA LO INTERNO Y HACIA LO EXTERNO

1. ¿Ud. o algún miembro de su familia es miembro de un grupo de su comunidad? ¿Cuántas veces participa al mes? ¿Qué tipo de contribuciones se dan al grupo? ¿económica? ¿mano de obra? ¿Qué otro tipo de contribución?
2. ¿Cuál es el principal beneficio que obtiene de pertenecer a estos grupos? ¿Podría especificar los beneficios por grupo al que pertenece? ¿El grupo le ayuda a acceder algún servicio? ¿Qué características comparte con los miembros de los grupos a los que

- pertenece? ¿Qué diferencias existe? ¿Estas diferencias pueden ser causas de conflictos en el grupo?
3. ¿Cuándo se toman las decisiones en el grupo como se realiza la toma de decisiones? ¿los líderes son los que toman las decisiones? ¿existe una consulta a los miembros para la toma de decisiones?
 4. ¿Los grupos interactúan con otras organizaciones o grupos para determinados fines?
 5. ¿Las personas que trabajan conmigo conocen los objetivos que me he trazado como agricultor? ¿participan de algunas decisiones que tomo? ¿Qué decisiones? ¿De qué manera?
 6. ¿Las personas que trabajan conmigo están identificadas con estos objetivos? ¿Son personas en las cuales puedo confiar? ¿Porque? ¿Considera que da trato igualitario a las personas que lo acompañan en el negocio? ¿Qué considera debe mejorar? ¿
 7. ¿Si tiene un problema personal económico? ¿A quien acude? ¿Han sido positivas las respuestas a sus pedidos? ¿Ud ha recibido solicitudes de ayuda económica? ¿ha accedido a ellas? ¿En qué condiciones?
 8. ¿Las personas que trabajan conmigo confían en mi persona? ¿Cómo lo hacen? ¿Entre mi persona y las personas que trabajan conmigo tenemos confianza los unos a los otros? ¿Porque Ud está convencido de que hay confianza? ¿Porque no?
 9. ¿Cómo calificaría la relación a sus colegas agricultores? ¿son confiables? ¿Ud ha retribuido la ayuda que ha recibido de agricultores? ¿Están dispuestos a ayudarse uno al otro? ¿Por qué si? ¿Porque no? Si contesta si ¿qué beneficios ha logrado? ¿Han logrado constituir una asociación? ¿Si es positivo, que factores fueron determinantes para que lo hicieran? ¿Si la respuesta es no que factores cree que influyeron para que no se forme la asociación? ¿Ud. Participa de redes de productores? ¿Cuáles? ¿Qué beneficios ha logrado a través de esta participación? ¿obtiene información que es valiosa para su negocio? ¿La comunicación es fluida y valiosa?
 10. ¿Con respecto a los proveedores cómo calificaría la relación con ellos? ¿Qué beneficios ha logrado? ¿Son confiables? ¿Porque sí? ¿Porque no? ¿Qué obstáculos encuentra para que esta relación sea más beneficiosa?
 11. ¿Con respecto a los intermediarios cómo calificaría la relación con ellos? ¿Qué beneficios ha logrado si los ha tenido? ¿Son confiables? ¿Porque si? ¿Porque no? ¿Qué obstáculos encuentra para que esta relación sea más beneficiosa?
 12. ¿Con respecto a las organizaciones estatales como el ministerio de agricultura, SENASA, como que beneficios ha logrado si los ha tenido? ¿Son confiables? ¿Porque si? ¿Porque no? ¿Qué obstáculos encuentra para que esta relación sea más beneficiosa?

Análisis de la entrevista realizada a 09 productores de cacao.

- *Los 09 agricultores llevan toda su vida dedicados a la agricultura y que uno de los factores más importantes que los influenciaron para dedicarse a esta actividad es su familia y la misma necesidad de generar ingresos para solventar sus gastos.*
- *Opinan que sus metas se han logrado en todo lo que respecta a su actividad como agricultor, ellos se sienten muy orgullosos de serlo. Sienten un placer personal de serlo. Están muy interesados en compartir todo esto con su familia y trabajadores.*
- *Ellos se sienten influenciados por los valores y tradiciones de la familia, en lo que respecta a como se debe sembrar, dicen que se fijan mucho en el tema del tiempo, opinan que ellos no pueden sembrar en cualquier momento que se les ocurra. Se debe tener en cuenta el tema de la luna que si se siembra en luna verde obtienen buenas planta, es decir una muy buena cosecha y por ende una buena producción. Que no se puede sembrar en cualquier mes, es decir se debe considerar el clima, cuando lloverá mucho o si habrá sequía y lo otro de qué manera debo sembrar, entre otras cosas. Ellos dicen que esto lo aprendieron de sus abuelos y papás.*
- *Se consideran buenos receptores de cualquier opinión que reciban ya sea por parte de alguno de sus trabajadores o amigos, que toman a bien alguna opinión con respecto a que si deberían mejorar en algo el desarrollo de sus cultivos.*
- *Se les preguntó si se consideran responsables con el medio ambiente y de qué modo. Ellos opinan que hacen lo necesario por no contaminar no queman, recogen residuos como plásticos y bolsas, evitan casi siempre el tema de la fumigación.*
- *Consideran que debe existir confianza entre la empresa y sus clientes ellos dice que sí que es lo que siempre se debe dar que exista una buena relación ayudara a mantener mejores acuerdos y resultados para ambos.*
- *Se les preguntó si tienen buenos canales de comunicación con el mercado. Si se informar en este tema, Y muchos dijeron que no están informados con el*

mercado, que a ellos solo les interesa ofrecer sus producción a cualquier comprador que llegue a la comunidad y obtener buenos ingresos y que lo poco que saben del mercado es por el mismo comprador o por algunas cosas que escuchan.

- *Han diversificado en sus cultivos. Ya que si se dedicaran a una sola actividad no lograrían generar buenos ingresos. Es por eso que se dedican a la siembra de otros cultivos como el plátano, la yuca, el arroz, frejol, y algunos se dedican a la crianza de ganado.*
- *Se les preguntó cómo actúan frente a riesgos en su actividad agrícola y cómo actúan ante los robos en sus parcelas ellos dijeron que lo único que pueden hacer es estar atentos para evitar que estas personas de malas costumbres entren a robar en sus parcelas. Opinan algunos que si han sido víctimas de robo y que han denunciado tal hecho.*
- *Son miembros de algún grupo en su comunidad todos opinaron que sí, que pertenecen a el comité de riego de la comunidad y otro opinó que pertenece a la cooperativa de arroceros. Hay quienes dijeron que actualmente están conformando un pequeño comité de productores de cacao que esperar por parte de dicha empresa que llego a la zona sean parte o logren formar una asociación de cacaoteros, que por ahora no hay respuesta. Cuatro agricultores opina sentirse estafados y engañados por esta empresa `pues ya más de tres veces que no saben nada de esta. Dijeron que el principal beneficio que tiene de pertenecer al comité de riego de Perico es el servicio de agua para sus cultivos. Que dentro de este grupo si los consideran que se toman decisiones en conjunto es por eso que los llaman a asamblea según en el momento que los llamen.*
- *Al preguntarles si las personas que trabajan con ellos conocen de sus objetivos que se han trazado me respondieron que no por lo que las personas que contratan no son trabajadores estables que los contratan esporádicamente según sus necesidades. Y si confían en sus trabajadores, dijeron que si por eso es que contratan a estas personas y que todo depende del trabajo que realicen para confiar en ellos.*
- *Si tienen algún problema económico a quién acuden muchos dijeron que a su*

familia o en ocasiones a nadie. Y les consulté si hacen usos de préstamos bancarios dijeron que ellos trabajan con su propio capital.

- *Se les pregunto si las personas que trabajan con ellos confían. Ellos dijeron que el confiar en su patrón o en quien les da trabajo va a depender mucho de si cumples con el pago por su trabajo realizado, si demoras en pagar o les quedas debiendo no regresarían a trabajar contigo o a pedirte trabajo. Ellos dicen y están convencidos que si existe confianza con sus trabajadores. Se les pregunto si tienen una buena relación con los otros agricultores muchos opinaron que sí que se llevan bien, y que mantienen una buena relación que están a ayudarse siempre que puedan.*
- *Han logrado formar parte de una asociación de productores de cacao, respondieron que no por el momento, que quizá en un tiempo puedan formar parte de una, ya que esto les traería mejores beneficios. Algunos productores manifestaron que forman parte de un comité que organizo la empresa AMEGO V. Grano verde. que llegó a la zona y esta logró aparentemente que ellos se organicen, que ya están inscritos en registros públicos. El señor dice que son miembros o que pertenece a esta asociación, que les sacaron firmas, que son un aproximado de 30 productores de las zonas aledañas. También hay cafetaleros. El cree que la empresa los utilizó. Según algunos entrevistados han conformado esta asociación el 30 de Marzo del 2015. Nombre de la Base Valles del Chinchipe. Han enviado un técnico para que les ayude a mantener la chacra al día. Y este año un técnico les revisaba las parcelas para que las tengan limpias. Desde mayo no saben nada de esta empresa. Trajeron a un extranjero para que vea sus chacras. Y desde entonces no los visitan. Creen que los estafaron. Y que solo los han utilizaron para obtener la certificación.*
- *Como se llevan con los proveedores algunos dijeron que no los tienen, otros respondieron que una buena relación dependerá del buen servicio que les dan, es decir si les hacen algún descuento, que si los esperan con el pago, pues hay quien opinó que le dan crédito al momento de obtener productos.*
- *Y la relación que mantienen con los intermediarios es netamente por temas de ingresos. Tendrían una buena relación con ellos si se les ofrece un buen precio*

por sus productos vendidos. Que consideran que no son confiables porque muchas veces abusan con el precio que ofrecen, que ellos son los que se llevan el mayor beneficio, es decir que ellos son los que más ganan y esto es gracias al pobre agricultor.

- *Actualmente nadie los apoya, que el ministerio de agricultura y el estado deben invertir en la agricultura. El gobierno regional y la municipalidad no hacen nada por ellos. Consideran que el estado debe ayudarlos, ya que ellos consideran están olvidados y que gracias a ellos pueden encontrar variedad de productos en el mercado.*