

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIACIÓN DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES CACAOTEROS EN EL  
DISTRITO NUEVO PROGRESO – PROVINCIA DE  
TOCACHE - DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Autores:** Bach. López Castillo, Moisés Elías

Bach. Quispe Quispe, Ronald

Chiclayo, 05 de diciembre de 2014

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIACIÓN DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES CACAOTEROS EN EL  
DISTRITO NUEVO PROGRESO - PROVINCIA DE TOCACHE  
- DEPARTAMENTO SAN MARTIN**

**POR:**

Bach. López Castillo, Moisés Elías

Bach. Quispe Quispe, Ronald

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADO POR:**

---

Mgtr. Carlos Alberto Vargas Orosco  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Marco Agustín Arbulu Ballesteros  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova  
Vocal/Asesor

**CHICLAYO, 2014**

## DEDICATORIA

Queremos dedicarle este trabajo a Dios que nos ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación.

A nuestros Padres, hermanos y familiares cercanos que son Yulisa Quispe y Leslie Samillán por estar ahí cuando más los necesitamos, por su incondicional apoyo y ejemplo.

También dedicarlo a una persona muy especial, Katheryni Zapata, que contribuyo de manera desinteresada para la realización de este proyecto.

## AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda nuestra carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a nuestra formación, y en especial al profesor Jorge Huarachi por darnos la iniciativa y el apoyo para realizar esta investigación.

De igual manera agradecer a nuestro asesor de tesis, Mgtr. Rafael Camilo Girón, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

A la municipalidad del distrito Nuevo Progreso, por brindarnos las herramientas necesarias como estudios realizados en el distrito; a su vez agradecer a los agricultores que proporcionaron información precisa a través de las encuestas.

## **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló en el distrito de Nuevo Progreso, provincia de Tocache. En el subsector agrícola, los pequeños productores que vienen trabajando de manera individual se han enfrentado a diversos inconvenientes, que en ocasiones no han podido superar. Los pequeños productores cacaoteros vienen desarrollando una agricultura de bajo rendimiento y calidad por múltiples razones, una de ellas es porque no reciben capacitaciones técnicas adecuadas en el manejo y cuidado del cacao; originando que al momento de vender la producción obtengan insuficientes ingresos como para garantizar las subsistencias de las siguientes campañas y lograr una mejor calidad de vida para ellos; de esta problemática nace la necesidad de trabajar en conjunto, ayudándose mutuamente para solucionar los problemas, de forma individual no han podido realizarlo. El objetivo del estudio fue proponer un modelo de asociación en los pequeños productores cacaoteros en el Distrito de Nuevo Progreso, analizando los factores que hacen posible la formación de una asociación, del mismo modo dar a conocer los fenómenos que impiden asociarse y que elementos contribuye al logro o mejores resultados de una gestión empresarial. El diseño que se utilizó fue de enfoque cuantitativo- cualitativo.

Se realizó encuestas dirigidas a los pequeños productores cacaoteros, basada en encuestas sociológicas que han realizado una medida aproximada de capital social, para el análisis de la información obtenida se utilizó el programa de EXCEL. El principal resultado obtenido fue la implementación del modelo asociativo en el distrito Nuevo Progreso en el año 2013.

## **PALABRAS CLAVES**

Pequeños productores, Asociación, capital social.

## **ABSTRACT**

The present investigation there developed in the district Nuevo Progreso, Tocache province. In the agricultural subsector, the small producers who come working in an individual way they have faced diverse disadvantages, which in occasions they could not have overcome. The small producers cacaoteros come developing an agriculture of low performance and quality for multiple reasons, one of them is because they do not receive technical trainings adapted in the managing and care of the cocoa; what originates that to the moment to sell the production they obtain insufficient income as to guarantee the subsistences of the following campaigns and to achieve a better quality of life for them; of this problematics there is born the need to work as a whole, helping itself mutually to solve the problems, which of individual form could not have given solution. The aim of the study was to propose a model of association in the small producers cacaoteros in the District Nuevo Progreso, analyzing the factors that make possible an association, in the same way to announce the phenomena that prevent from associating and that he contributes elements to the achievement or improve proved from a business management. The design that was in use was of quantitative approach - qualitatively. There were realized surveys directed the small producers cacaoteros, based on surveys sociologicas that have realized an approximate measure of share capital, for the analysis of the obtained information the program of EXCEL was in use. The principal obtained result was the implementation of the associative model in the New district I progress in the year 2013.

## **KEY WORDS**

Small producers, Association, share capital.

ÍNDICE	
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Diagnóstico de la situación actual.....	15
2.2.2. Gestión empresarial.....	20
2.2.3. Cooperando para competir .....	27
2.2.4. Capital social. ....	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	49
3.1. Identificación y operacionalización de variables.....	49
3.2. Tipo y diseño de investigación .....	52
3.3. Población, muestreo y muestra.....	52
3.4. Métodos.....	52
3.5. Recolección de datos.....	53
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	53
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1.- Propuesta e implementación de un Modelo de Asociación de Pequeños Productores Cacaoteros .....	81
4.1.1. Formación del Proceso Asociativo.....	89
4.1.2. Formalización.....	90
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	99
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	104
VII. ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico N° 1: Nivel educativo vs Número de hijos a su cargo. ....	54
Gráfico N° 2: Nivel de ingreso en relación a su terreno de cultivo. ....	56
Gráfico N° 3: Área total agrícola vs Área sembrada de cacao. (Há).....	58
Gráfico N° 4: Área total agrícola vs Área sembrada de café. (Há).....	58
Gráfico N° 5: El suelo es apropiado para el cultivo de sus productos.....	59
Gráfico N° 6 : Número de acopiadores en la compra de su producto.....	60
Gráfico N° 7: Cooperativas que conoces en la región. ....	61
Gráfico N° 8: Rendimiento promedio por hectárea de cacao (Kg). ....	62
Gráfico N° 9: Rendimiento promedio por hectárea de café (Qq) .....	63
Gráfico N° 10: A qué se debe su rendimiento de producción. ....	64
Gráfico N° 11: Medio más usual de comunicación entre pobladores y productores. ....	66
Gráfico N° 12: ¿Ha dirigido algún grupo de personas? .....	68
Gráfico N° 13: ¿Por qué realiza su trabajo? .....	69
Gráfico N° 14: Si ha realizado algún préstamo financiero, ¿Cuánto ha sido su monto? .....	70
Gráfico N° 15: Formas de vender sus productos actual y futuro. ....	71
Gráfico N° 16: Es apropiado el intercambio de fuerzas en el trabajo.....	72
Gráfico N° 16: Es apropiado el intercambio de fuerzas en el trabajo.....	72
Gráfico N° 17: ¿Ud. está dispuesto a formar parte de una asociación para contrarrestar los precios variables?.....	74
Gráfico N° 18: ¿Ud. Está dispuesto a asumir responsabilidades de otros agricultores para lograr objetivos comunes?.....	75
Gráfico N° 19: ¿Cómo resolvería los problemas con sus vecinos? .....	76
Gráfico N° 20: ¿Se puede confiar en la mayoría de los productores?.....	77
Gráfico N° 21: ¿Ud. ha colaborado en organizaciones y ayudado a sus vecinos? .	79
Gráfico N° 22: ¿Que opina al presentar documentos bancarios falsos? .....	80
Gráfico N° 23 ¿Voto en las últimas elecciones? .....	80

## **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Liderazgo.....	23
Figura N° 2: Motivación .....	24
Figura N° 3: Proceso asociativo .....	90
Figura N° 4: Forma asociativa empresarial.....	93
Figura N° 5: Ficha RUC .....	98

## I. INTRODUCCIÓN

Según FAO (2009), en la actualidad el 75% de la población pobre de los países en vías de desarrollo viven en zonas rurales, siendo su principal fuerza motriz de su economía la agricultura; por ello la gran importancia que tiene este subsector agrario para la subsistencia de una gran parte de la población.

Sin embargo, en los países de América Latina y el Caribe no se le ha dado la importancia necesaria. El sector requiere políticas públicas específicamente diseñadas, que amplíen su acceso al crédito, su conexión con los mercados y le brinden apoyo productivo y extensión agrícola.

El Perú no es ajeno a esta realidad debido a que la agricultura desempeña un papel crucial en la vida de miles de familias campesinas de nuestro país según INEI el 23% de habitantes se dedican a la pequeña agricultura siendo su única fuente de ingresos.

El apoyo a este sector no ha sido lo suficiente, privando a millones de pequeños agricultores de su derecho a vivir dignamente de su producto y de su trabajo.

Según el Centro Peruano de Estudios Sociales-CEPES (2000), de cada diez toneladas de productos agrícolas y alimentos que se generan en el país, siete se originan en la pequeña agricultura, y de cada cuatro puestos de trabajo que se crean en el Perú, uno proviene de ella.

La presente investigación se llevó a cabo en el Distrito de Nuevo Progreso donde se viene dando una agricultura caracterizada por su bajo rendimiento y calidad de su producción por múltiples razones, lo que origina que al momento de vender la producción se obtiene insuficientes ingresos como para garantizar las subsistencias de las siguientes campañas y lograr una mejor calidad de vida para ellos; los agricultores se ven obligados a emigrar o dedicarse a otras actividades ilícitas como es la producción y comercialización de la coca, el contrabando de madera, etc.

La ausencia del Estado en los espacios rurales es una realidad en nuestro país aún hoy en pleno siglo XXI.

La Primera parte de la presente investigación se describió la problemática que tienen los productores y lo que se quiere alcanzar a través del objetivo general y objetivos específicos.

Considerando la magnitud de la situación detallada, se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué modelo será el más adecuado para forjar una asociación de pequeños productores cacaoteros en el distrito de Nuevo Progreso?

Por ello los investigadores plantearon como hipótesis, puesto en marcha un modelo de asociación para los pequeños agricultores del Distrito de Nuevo Progreso poniendo en práctica la colaboración y cooperación entre sus miembros se podría mejorar la calidad de vida de dichos agricultores.

El objetivo del estudio fue proponer un modelo de asociación en los pequeños productores cacaoteros en el Distrito de Nuevo Progreso, analizando los factores que hacen posible una asociación, del mismo modo dar a conocer los fenómenos que impiden asociarse y que elementos contribuye al logro o mejores resultado de una gestión empresarial.

Los objetivos específicos fueron realizar un diagnóstico de la situación actual de los productores cacaoteros en el distrito de Nuevo Progreso, para alcanzar este objetivo se realizó un análisis cuidadoso y detallado para conocer la realidad de los pobladores del Distrito de Nuevo Progreso, asimismo como las cualidades y potencialidades del Distrito.

Identificar las capacidades que deben poseer el nivel de gestión empresarial de una asociación de pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso, la realización de este objetivo se llevó a cabo mediante la revisión de la gestión realizada en los casos exitosos de la pequeña agricultura, para así poder identificar las capacidades que debe de poseer la alta dirección.

Analizar las formas de capital social de los pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso, para poder realizar este objetivo se realizó una encuesta basada en encuestas sociológicas que han realizado una medida aproximada de capital social.

Es así que la presente investigación está justificada, porque tratar de organizar, se volvió una regla, sin considerar las condiciones históricas, la disponibilidad de una base material productiva, la historia, cultural, liderazgos internos, visión empresarial o posibilidades reales de sostenibilidad, situación que a mediano plazo significaron fracasos y mayor vulnerabilidad a los mismos productores.

Para lo cual el aprendizaje del pasado resulta un insumo indispensable, tanto en sus logros favorables como en sus resultados negativos.

Los fines de esta investigación no es solo decir que para solucionar los problemas antes mencionados la solución sería asociarse simplemente, sino no existieran casos de asociaciones que han fracasado, lo que se busca es proponer un modelo de asociación basándose en diferentes estudios que se han realizado en asociaciones y cooperativas exitosas que se han podido consolidarse y perdurar en el tiempo ya que estas identificaron los factores limitantes y favorables para forjar una asociación y ser competitiva en el mercado.

Siguiendo con el desarrollo se efectuó la operacionalización de variables, diseño de la investigación, población, muestreo, métodos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

Una vez realizado la etapa anterior se analizaron los resultados obtenidos de la investigación realizada en los productores cacaoteros del distrito de Nuevo Progreso y se discute con la teoría.

Luego se describió los casos exitosos de las cooperativas y se detalla a cada cooperativa el modelo utilizado para poder mantenerse activas, y a la vez se describe las entrevistas realizadas a los gerentes de las cooperativas cafetaleras y cacaoteras del Perú, de allí se propuso e implemento el modelo de asociación de pequeños productores cacaoteros del distrito de Nuevo Progreso.

Llegando a su fin de la investigación se da a conocer las conclusiones que engloban los rasgos más resaltantes de esta investigación en los productores cacaoteros del distrito de Nuevo Progreso, y se brinda recomendaciones que deben tener en cuenta para que mejoren su calidad de vida y sea exitoso el modelo de asociación propuesto.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Según Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2005). Quienes realizaron un estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales, cuyo objetivo fue identificar, en base a 35 estudios de casos de Empresas Asociativas Rurales exitosas, cuáles son los factores de éxito de estas experiencias, para aprender de sus prácticas y generar orientaciones que sirvan a todos los actores involucrados en su fomento, es decir los propios productores, propietarios de estas empresas, las entidades de fomento vinculadas a la temática (entidades del sector público y entidades privadas de desarrollo, ONG, proyectos de cooperación y otros).

Asimismo, Porras, J. (2003) en su investigación "Organización gremial en la agricultura familiar campesina en Chile", define las organizaciones económicas como aquellas "cuyo objetivo es la consecución de un bien privado o bienes públicos divisibles del que sólo se pueden beneficiar aquellos individuos que han participado en su obtención". O dicho de otro modo, tan sólo la participación en estas organizaciones les permitirá beneficiarse de tales bienes. Es esta característica, según este autor, la que implica que el "funcionamiento de las organizaciones económicas se encuentra principalmente basado en aquellos factores internos que determinan su capacidad de obtener los bienes perseguidos".

Según Romy, M y Clave, M (2007) realizaron un estudio sobre la sociedad rural, que se basaron en los cafetaleros empresarios del dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú y de la pequeña agricultura y analizaron a las cooperativas cafetaleras de los diferentes departamentos del Perú.

En un segundo trabajo realizado por Berdegú, J. (2000) "Cooperando para competir", se analizan las condiciones para el surgimiento y desarrollo de las organizaciones económicas como estrategia para tener efectos positivos en los ingresos y competitividad de la agricultura familiar campesina.

Según el Departamento de Desarrollo Rural del INDAP. (1995), Organizaciones económicas, indicaron, que es un conjunto de personas cuyos esfuerzos, cuyas acciones se han coordinado para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todos están interesados. Más específicamente, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. A partir de esta definición, se avanza en el concepto de organización económica de la pequeña agricultura, entendiéndose a ésta como “aquellas que se dan los pequeños productores para realizar iniciativas de negocios en los ámbitos de la producción, transformación post-cosecha, de servicios o de comercialización”. Es una asociación de esfuerzos para cooperar entre sí y competir en mejores condiciones en los mercados.

Según Mariño, G. (2012) realizó un estudio sobre la asociatividad como estrategia empresarial, el artículo presenta resultados del proyecto de investigación “Modelo de asociatividad para generar desarrollo empresarial en Boyacá”, con los resultados, pretendieron dar respuesta a uno de los interrogantes que en la actualidad se hacen los empresarios y administradores frente al manejo de una empresa; ¿qué hacer para enfrentar como empresa el fenómeno de la globalización? Las mipyme se han visto enfrentadas a un mercado abierto que ha generado en ellas inseguridad, temor y deseo de hallar soluciones para subsistir. Ante esta situación, pensadores como Michael Porter, Klaus Esser, etc. proponen como solución empresas competitivas, es así, como en el mundo empresarial se han suscitado nuevos modelos de negocio y nuevas tendencias administrativas para lograr competitividad. Dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encuentra como eje central la cooepetencia cuyo significado “cooperar con la competencia” refleja la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, aunar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos,

recursos y calidad productiva; por tanto, es urgente un cambio en la cultura empresarial de los ciudadanos, el abandono de la individualidad y pensar en la asociatividad, como mecanismo para lograr desarrollo y progreso. Consorcio de investigación económica y social (CIES), Efectos del capital social en una sociedad heterogénea: Una evaluación para el caso peruano estudio realizado por Cristina Chiarella Grade (2010) cuyo objetivo de la investigación fue evaluar el acceso del retorno económico y del capital social (medido a través de diferentes tipos de organizaciones sociales) en una sociedad heterogénea.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Diagnóstico de la Situación Actual**

#### **a) Localización**

El distrito peruano de Nuevo Progreso es uno de los cinco distritos que conforman la Provincia de Tocache en el Departamento de San Martín, perteneciente a la Región de San Martín en el Perú.

#### **Límites:**

**Por el Norte y Noreste:** Con el Distrito de Uchiza y la Provincia de Bellavista, a partir de un lugar de la desembocadura del Río Uchiza en la margen derecha del Río Huallaga, el límite describe una dirección Este siendo la divisora septentrional de la cuenca del Río Uchiza hasta llegar al límite provincial, de donde el límite describe una dirección Sureste siendo el límite provincial hasta llegar a la intersección con el límite departamental.

**Por el Este, Sureste y Sur:** Con la Provincia de Ucayali y el Departamento de Huánuco, a partir del último lugar nombrado la delimitación la constituye el límite departamental hasta llegar a la desembocadura del Río Aspusana a la margen derecha del Río Huallaga.

**Por el Suroeste y Oeste:** Con el Departamento de Huánuco, el límite lo constituye el Río Huallaga, siendo el límite departamental; a partir del último lugar nombrado hasta llegar a la desembocadura del Río Uchiza en la margen derecha del Río Huallaga.

La Capital se encuentra situada a 490 msnm. Su población es de 10 000 habitantes aproximadamente está ubicado a la margen derecha del río Huallaga, el valle de su ubicación es bastante productivo, ideal para el cultivo de palma aceitera, líder en producción de cacao que el mundo prefiere; sus vías de acceso son ideales para el turismo y la investigación de la flora y fauna, siendo una zona de selva pura y de bosques perfectamente conservados, se puede conocer las cataratas de Santa Cruz, se realiza pesca en abundancia, para los que deseen practicar canotaje, moto acuática, es el lugar perfecto.

El clima varía de húmedo y cálido en las áreas bajas de planicies y lomadas del sector central de la cuenca, hasta muy húmedo y templado frío en las montañas. Una característica fundamental de la provincia es el exceso de humedad, que da lugar a escorrentía durante todo el año, bajo la forma de arroyuelos, riachuelos y ríos de regímenes continuos. De esta manera, la escorrentía hídrica constituye el principal factor para el potencial desarrollo de la actividad agropecuaria de la zona.

De acuerdo a lo apreciado en el distrito Nuevo Progreso, se puede observar que sus suelos tienen una aptitud agrícola, cuenta con una topografía plana y ondulada, es de textura arenosa y arcillosa, los cultivos que predominan son el cacao, café, plátano, arroz, además de crianza de animales como ganado vacuno, porcino y animales domésticos.

Cuentan con una gran variedad de reservas forestales naturales como el tornillo, caoba, cedro, capirona y bolaina, de estas especies se extrae la madera para hacer cajonería, casas, muebles, también posee plantas medicinales como sangre de grado, uña de gato, las cuales son utilizados como remedios caseros.

En el bosque de la comunidad habitan muchos animales salvajes como el añuje, ronsoco, sajino, carachupa, armadillo y el venado, la población los utiliza para su consumo familiar y en forma esporádica a la venta.

La carretera Fernando Belaúnde Terry, esta carretera pasa por el distrito, sirve para el transporte vehicular y peatonal principalmente para el

traslado de sus productos para su venta al mercado, existe una escasa señalización de reglas de prevención.

Los caminos de Herradura hacia los diferentes caseríos es de tipo rustico y artesanal que se usa para el transporte vehicular y peatonal además para el traslado de sus productos hacia la carretera Fernando Belaúnde Terry, escaso mantenimiento y son afectados por las crecientes inundaciones.

Las viviendas que están en el mismo distrito la mayoría son de material noble, pero existe viviendas de madera con techo de calamina, en cuanto a los Centros poblados y caseríos la mayor parte de las viviendas es de madera y techo de calamina.

El sistema de agua en el distrito es entubada constituido por un reservorio de concreto que sirve para la distribución del agua hacia las familias, en cuanto al sistema de los caseríos, no todos los caseríos tienen un sistema de agua entubada los que no tienen toman agua de los riachuelos.

El abastecimiento de agua es insuficiente, poca cobertura, se requiere construir más reservorios, el agua de consumo solo es tratada en el distrito y en sus caseríos no es tratada.

Son 3231 agricultores que se dedican a la agricultura los cultivos, son manejados de manera tradicional, los cultivos que predominan son cacao, café, arroz, plátano, etc.

Según un estudio realizado por Caritas (2011), total de hectáreas de cacao es 1939.19 hectáreas que están distribuidos de la siguiente manera, hectáreas en crecimiento 1045.9, hectáreas en producción 893.3 y número de plántones en vivero es de 34 637 plántones, en cuanto a la superficie del café verde el distrito de Nuevo Progreso tiene 1980 ha, distribuido de la siguiente manera: en producción son 990.5 ha, y en crecimiento 989.5 ha.

Los principales problemas que tienen los productores son, escaso conocimiento en el manejo técnico del cultivo especialmente en las labores de abonamiento, injertos, podas, cosecha y post cosecha, la escasa capacidad de inversión para el cultivo, así como la incorporación de insumos agrícolas, ocasionan bajos rendimientos, falta de un centro de

acopio en la comunidad, enfermedades que atacan al cacao: escoba de bruja, y moniliasis, sumándose al escaso conocimiento al control integrado de estas enfermedades.

#### **b) Situación de la Producción**

La producción mundial de cacao en grano se concentra en los países tropicales, principalmente en los continentes de África y América, mientras que la producción de bienes intermedios y finales se centra en los países desarrollados (Europa y América del Norte).

El cacao se produce típicamente en minifundos o bajo sistemas de agricultura de subsistencia. Casi el 90% de la producción de cacao corresponde a pequeños agricultores con menos de 5 hectáreas.

Las condiciones climáticas y las enfermedades son los principales factores que afectan la producción, estimándose que hasta un 30% de la producción mundial se pierde debido a las enfermedades; entre las más comunes que afectan al cacao está la podredumbre negra de las nueces del cacao, la escoba de bruja.

En los últimos años se ha logrado obtener variedades de cacao que destacan por su precocidad, productividad y resistencia a enfermedades que están dando como resultado una mejor calidad de la almendra de cacao. Estas variedades están en proceso de transferencia en algunos países a través de programas de desarrollo.

#### **c) Análisis FODA**

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero del 2005 en Tarapoto y validado los días 29 y 30 de marzo por los actores regionales; realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para la Región de San Martín.

**Fortalezas**

- F1. Condiciones edafoclimáticas favorables.
- F2. Material genético de calidad y disponible.
- F3. Participación de la familia en el aspecto social, productivo y transformación.
- F4. Potencial para ampliar frontera agrícola en bosques secundarios.
- F5. Disponibilidad de tecnología validada para la zona.
- F6. Organizaciones exitosas atienden demanda nacional e internacional.
- F7. Entidades financieras otorgan crédito de sostenimiento.

**Debilidades**

- D1. Heterogeneidad de criterios técnicos en instalaciones que brindan asistencia técnica y capacitación.
- D2. Consumo interno reducido.
- D3. Bajo nivel de industrialización y valor agregado.
- D4. No hay líneas crediticias a largo plazo, para renovación e instalación cacaotales.
- D5. Presencia de organizaciones débiles y sin manejo empresarial.
- D6. Escasa transferencia de tecnologías adecuadas.
- D7. Demasiada intermediación en comercialización y mezcla de diversas calidades.
- D8. Agricultura migratoria.
- D9. Deficiente manejo de post cosecha: capacitación, equipos, etc.
- D10. Bajo nivel educativo del productor.
- D11. Inadecuadas vías de comunicación a los centros de producción.
- D12. Alta incidencia de plagas y enfermedades en el cultivo del cacao.

### **Oportunidades**

- O1. Nichos de mercado en crecimiento (comercio justo, especial y orgánico).
- O2. Oportunidad de mercado en sectores manufactureros diferentes a la agroindustria para los derivados: productos farmacéuticos complemento, alimento balanceado.
- O3. Mercado creciente, favorece el desarrollo de especialización en los recursos humanos
- O4. Existencia de Foros Internacionales que favorecen el acceso a fuentes de financiamiento: ICCO, ROBOBANK.
- O5. Disminución de calidad y oferta en países competidores.
- O6. Instituciones nacionales e internacionales de apoyo y asistencia técnica trabajando en la región.

### **Amenazas**

- A1. Crecimiento e incremento de áreas de cultivo en Brasil, África y otros productos externos.
- A2. Cambios climatológicos adversos.
- A3. Violencia social.
- A4. Política agraria nacional inestable.
- A5. Creciente migración que se ubica en áreas forestales y de protección.

### **2.2.2. Gestión Empresarial**

Según Rubio, P. (2003) Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores y consultores) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas. La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) ha hecho que las empresas tengan

que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado.

#### **A) Capacidades y habilidades de la función gerencial**

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- ❖ Capacidad para tomar decisiones
- ❖ Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- ❖ Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- ❖ Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- ❖ Habilidad para despertar entusiasmo.
- ❖ Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- ❖ Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- ❖ Capacidad de trabajo.

#### **B) Puntos de gran importancia para la gestión empresarial**

##### **a) La Comunicación**

Según Pizzolante, I. (2004) Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Pizzolante, I. (2004) Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Veamos algunos aspectos para tomar en consideración:

- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una

actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.

- Normas generales de comunicación: Se refiere al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

### **a.1) Tipos de comunicación interna**

Según Robbins (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- La Comunicación descendente Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas

como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

### b) Liderazgo

Chiavenato, I. (1993)	“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”
Peters (1993)	Liderazgo: “significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización.
Bennis, W. y Nanus B. (1985)	“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

**Figura N° 1:** Liderazgo

**Fuente:** Elaboración propia basada en Chiavenato Idalberto (1993)

### c) Motivación

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004). El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

### c.1) Teorías de la Motivación

<p>• <b>Teoría de Maslow</b></p> <p>Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras.</p>	<p>Esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).</p> <p>Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano.</p> <p>En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (<i>necesidades primarias</i>), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (<i>necesidades secundarias</i>).</p>
---	---

<p>• <b>Teoría de Herzberg</b></p> <p>Teoría de los dos factores también conocida como Teoría bifactorial de motivación y de higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso.</p>	<p>Esta teoría, analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores:</p> <p>Factores Higiénicos considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja</p> <p>Factores Motivacionales Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí.</p>
<p>• <b>Teoría de Alderfer</b></p> <p>Tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.</p>	<p>En las necesidades de Existencia.- Se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia</p> <p>Las necesidades de Relación.- Comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes.</p> <p>Las necesidades de Crecimiento.- Constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse. Es así que la teoría ERC se considera más congruente con las diferencias individuales que poseen las personas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teoría de Víctor Vroom</b> Se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales.</li> </ul>	<p><i>Relación de esfuerzo y desempeño:</i> Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.</p> <p><i>Relación de Desempeño</i> <i>Recompensa:</i> Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.</p> <p><i>Relación de recompensa y metas personales:</i> Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.</p>
--	--

### Figura N° 2: Motivación

**Fuente:** Elaboración propia basada en Chiavenato, Idalberto. (2001)

#### d) Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo, cuando es bien realizado, genera una notable sinergia (el resultado del trabajo grupal es más que la simple suma de los aportes individuales de los miembros) y produce además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas.

En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario (hecho con el concurso de diversos especialistas) e interjerárquico (todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas).

Las reuniones del equipo son muy importantes, pero obtener resultados positivos requiere cierta técnica. Las reuniones mal preparadas,

excesivamente largas o inciertas en su desarrollo son muy dañinas para la moral de la gente y para los objetivos del equipo.

Existen ciertas técnicas para dirigir las reuniones de equipo que pueden servir de guía para actuar con acierto y eficacia.

En la primera reunión, por ejemplo, no hay que olvidarse de dar la bienvenida, recordar el objetivo del equipo, pedir la presentación de cada uno y describir el plan propuesto.

Para las reuniones en general, hay que hacer conocer con tiempo el propósito de cada reunión y lo que se debe preparar para ella; asegurar la puntualidad; mantener la reunión centrada en el temario; conservar normas de cortesía y oportunidad de expresión y atención para todos, estimular y mantener una actitud positiva en el grupo; y asegurar la comprensión y el respeto a las normas establecidas por el grupo.

Al finalizar la reunión se debe resumir los temas tratados y los progresos logrados y definir los planes de acción siguientes.

### **2.2.3. Cooperando para Competir**

En el estudio realizado por Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2005) citan un trabajo imprescindible “Cooperando para competir” para los estudiosos e interesados en esta temática es el de Julio Berdegué y RIMISP publicado en el 2000.

#### **A) Los factores de éxito en el Estudio de Berdegué**

Una apretada síntesis de estos factores de éxito, se presenta en el siguiente punteo:

- ✓ Las señales del mercado condicionan la gestión económica de las empresas asociadas campesinas (EAC). Las organizaciones exitosas son aquellas que transmiten a su sistema de reglas internas las señales del mercado.

- ✓ EL desempeño económico exitoso se produce en presencia de un importante capital social, ya sea en el conjunto de las EAC cuando son pequeñas, o al menos a nivel de dirigentes cuando son muy numerosas. Contrasta con este factor de éxito la imposición o intervención de

instituciones de gobierno u otros agentes externos que sin tomar en cuenta los antecedentes previos de acción colectiva, aceleraron los ritmos de formación de las EAC.

En el estudio de Berdegué se afirma que el énfasis que se pone en la profesionalización de la gerencia y cuadros técnicos de las EAC es equivocado, que los casos exitosos corresponden en su mayoría a la administración de las EAC por sus propios socios, con apoyos externos puntuales.

Las empresas exitosas se caracterizan porque sus proyectos económicos se desarrollan con gradualidad limitando los riesgos de los emprendimientos colectivos, manteniendo un bajo nivel de endeudamiento y dando tiempo al aprendizaje institucional.

✓ Las EAC exitosas tienen en común que su acción colectiva se sostiene sobre adecuados niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones prediales de cada uno de sus socios. La acción colectiva supone una contradicción entre los intereses inmediatos de los socios (proveedores de la empresa), que aspiran a los ingresos individuales más altos y las tarifas o comisiones de la EAC más bajas; y los de la empresa colectiva, la que requiere para su sustentabilidad retener un margen en sus operaciones para la acumulación económica propia. Esta contradicción se agudiza en coyunturas de precios desfavorables y se suaviza cuando éstos son altos.

El equilibrio y ajuste entre estas contradicciones supone un proceso de acumulación de experiencias colectivas, la vigencia de reglas, con obligaciones, compromisos, derechos y sanciones, transparentes y ampliamente consensuadas.

✓ Las EAC exitosas se caracterizan por un buen desempeño institucional, el cual se expresa en un sistema de normas que ordenan las relaciones entre los socios, entre éstos y la EAC, y entre ésta y el exterior. Este sistema de normas implica:

- Límites bien definidos de quienes son socios, cuáles son sus obligaciones y cuáles son los beneficios que se derivarán de su participación societaria.

Si sólo se establecen obligaciones y no se contemplan beneficios específicos para los socios (relación beneficio costo positiva), la sociedad no funciona.

- Participación de los socios en la construcción y modificación del sistema de reglas, a fin de garantizar su legitimidad. Respeto de las autoridades externas al derecho de los socios a fijar sus reglas.
- Sanciones graduales por violación de las reglas y su aplicación efectiva por incumplimiento, a través de un buen sistema de monitoreo.
- Mecanismos de bajo costo (sin crisis) para la solución de los conflictos.

#### **2.2.4. Capital Social.**

##### **A) Definición de capital social**

En la investigación realizada por Chiarella, C. (2010). Los mayores esfuerzos teóricos sobre el tema del capital social provienen, principalmente, de la sociología; donde el capital social ha sido tratado tanto en su dimensión individual (Bourdieu, Coleman) como social (Putnam). Para Bourdieu (1985), la definición es instrumental y refiere al agregado de recursos que obtienen los individuos al participar en redes sociales. Por ello, a través del capital social, los actores pueden obtener acceso directo a recursos económicos (préstamos, información, mercados protegidos), o asociarse a instituciones que otorguen credenciales valoradas (capital cultural institucionalizado) (Portes, 1999).

En la investigación realizada por Chiarella C, (2010) cita a Coleman, la definición es funcional, por lo que solo se considerará una red como capital social si esta facilita alguna acción de los individuos. Y, agrega, están circunscritos dentro de la estructura social. Define así al capital social como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales y facilitan cierta acción de los actores dentro de la estructura”. Es importante distinguir entonces los recursos mismos de la aptitud de los individuos para conseguirlos, gracias a la pertenencia a diferentes estructuras sociales (Portes, 1999).

Es importante rescatar de las definiciones de estos dos autores que el capital social no se puede desligar de la estructura social. En ese mismo sentido, Portes (1999) plantea el ejemplo de dos estudiantes que buscan acceder a educación. El estudiante A obtiene un préstamo de sus parientes y el estudiante B no logra esta facilidad. Para Portes, decir que el estudiante A cuenta con capital social porque tuvo acceso al amplio préstamo para su educación pasa por alto la posibilidad de que la red de B esté igual o más motivada para acudir en su ayuda pero carezca de los medios para hacerlo. Existe allí una circularidad o doble causalidad que es de vital importancia si se pretende cuantificar los beneficios del capital social.

Además de Bourdieu, Coleman; otros autores han realizado también esfuerzos por definir el capital social. Así, para (Durston, 2000), este refiere a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, ayuda recíproca y cooperación. Se puede presentar, sin embargo, en un nivel individual o comunitario. El capital social individual se manifiesta en las relaciones de confianza y reciprocidad de la persona y se extiende a través de redes egocentradas. El capital social comunitario, en contraste, se expresa en instituciones complejas de cooperación y gestión.

En la investigación realizada por Chiarella C, (2010) Putnam (1993) considera así el aspecto comunitario o de bien público del capital social y afirma que este es acumulable en su dimensión individual como social, pero que además genera externalidades positivas sobre los individuos que no necesariamente pertenecen a una organización. Para Putnam, al igual que para Durston, el capital social no solo incluye las relaciones sociales en sí mismas, sino también las normas asociadas como la confianza y la reciprocidad.

Para Cristina Chiarella Grade (2010) siguiendo a estos autores, los pilares principales del capital social serían: la confianza, la solidaridad y la reciprocidad. A partir de estas normas se construyen las redes, organizaciones e instituciones que permiten la interacción social y el desarrollo de las Sociedades (Valcárcel, 2008). Por ello, las dimensiones

básicas del capital social son: el clima de confianza, la capacidad de asociatividad, la conciencia cívica y los valores éticos. Estas dimensiones se interrelacionan y condicionan mutuamente.

En el artículo de Viteri Díaz, G. (2007) cita a la FAO quien nos dice: "El capital social hace referencia a valores comunes, normas, redes informales y asociaciones de miembros que favorezcan la capacidad de las personas para trabajar mancomunadamente con el fin de alcanzar objetivos del grupo. Además, suele incluir tanto medidas de redes sociales, así como características humanas personales tales como la confianza, la reciprocidad, los talentos sociales, entre otros, de modo tal de poder capturar la capacidad organizativa de la comunidad en sus bases, la facilidad a la sociabilización, a la acción colectiva y, por lo tanto, de las fuentes de creación de confianza".

En el Seminario taller "Capital social, una herramienta para los programas de superación de la pobreza urbana y rural", realizado en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en Santiago, Chile, los días los días 8 y 9 de enero de 2003 dan a conocer desde el punto de vista institucional, los organismos internacionales han considerado el capital social con un enfoque económico que permite mejorar las condiciones de vida de la población pobre. El Banco Mundial sostiene que resultaría crucial invertir en la capacidad organizativa de los pobres, lo que implica efectuar inversiones a nivel micro para promover la creación de organizaciones, y a nivel macro, mediante el cambio de reglas y leyes para apoyar y sustentar la actividad asociativa. Otra área importante de inversión es la promoción de lazos entre grupos (Woolcock M, 1998 y Uphoff 1999). El Banco Mundial distingue cuatro tipos de capital: el capital natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; el capital construido, generado por el ser humano que incluye diversas formas de capital (infraestructura, bienes de capital, financiero, comercial, etc.); el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de su población; y el capital social que se

refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad (Banco Mundial, 2000).

Por su parte, el Banco Interamericano del Desarrollo (BID, 2001) ha puesto un mayor acento en las dimensiones éticas y culturales del capital social. La propuesta del BID comprende varios factores tales como el clima de confianza social, el grado de asociatividad, la conciencia cívica, los valores éticos y, la cultura entendida como “la manera de vivir juntos”. Asimismo, pone un énfasis especial en los procesos que eviten la corrupción en la región latinoamericana (Kliksberg, 2000). En la misma línea se ubica Fukuyama quien define el capital social como recursos morales, confianza y mecanismos culturales que refuerzan los grupos sociales (Fukuyama, 2003).

Asimismo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha desarrollado una conceptualización y medición de capital social entendido como relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas), asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico (Lechner, 2000 y PNUD, 2000). Por asociatividad se entiende la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común”

#### **a) Capital social y relaciones sociales**

No cualquier relación social es capital social. El capital social supone relaciones sociales, formales o informales, que tienen cierta permanencia y regularidad, se cimientan en lazos de confianza y apoyan la cooperación y la solución conjunta de problemas.

#### **b) Capital social, capacidades y empoderamiento**

Las capacidades y el empoderamiento individual (autoestima, habilidades sociales, manejo de información, seguridad en sí mismo, y otros) son parte

del capital humano y no son capital social. Pueden, y en muchas ocasiones así ocurre, ser materia prima o insumo que contribuye a la expansión del capital social.

**c) Capital social y participación social**

La participación social es, al mismo tiempo, tanto un fin de la política social en cuanto refleja a la “ciudadanía en acción” (habitantes que conocen y asumen sus derechos y deberes) - como un medio que contribuye a ampliar dicha ciudadanía y mejorar la sintonía entre la política pública y las necesidades y prioridades de los habitantes.

La participación social se refiere al involucramiento directo y activo de los ciudadanos en iniciativas o proyectos de bien común. Se realiza principalmente en el ámbito comunitario, y da cuenta de una motivación socioterritorial porque incide en la vida del lugar. La participación se liga al capital social, sin embargo, no es pero se constitutiva de capital social y puede darse el caso de acciones de interés estrictamente individual, de trayectorias de carácter político o de espacios de liderazgo alejados de los ámbitos de la confianza y la reciprocidad.

**d) Capital social, ciudadanía y compromiso cívico**

El concepto de ciudadanía se vincula a derechos y deberes de las personas. El concepto se entrecruza, pero es distinto al de capital social. Ambos se relacionan con umbrales de dignidad y calidad de vida. Ciudadanía refiere a los derechos y las responsabilidades de los ciudadanos y usuarios de las políticas públicas y a su participación y control de la acción del Estado. Al estar ligado el capital social a la capacidad cooperativa de las personas, contiene una semilla fértil de expansión de la ciudadanía, así como el interés y compromiso por los asuntos de bien público.

**e) Capital social, sociedad civil y asociatividad**

Se ha vinculado el concepto de capital social al de organizaciones y asociaciones propias del área privada o no gubernamental, incentivadas por motivaciones de interés público. Estas entidades intermedias son eficientes colaboradoras de las redes ciudadanas, pero en sí mismas no son

necesariamente portadoras de capital social. En este sentido, el número de estas organizaciones no es indicador de capital social.

**f) Capital social, organización social y organización comunitaria**

En principio, la existencia de organizaciones sociales, funcionales y territoriales, constituye una señal de presencia de capital social, asumiendo que en la interacción que las sustenta existen bases de confianza y reciprocidad, y que su lógica principal es la cooperación. Sin embargo, estas organizaciones no constituyen necesariamente un depósito de capital social. Ellas pueden surgir en respuesta a demandas del Estado, tener un carácter meramente instrumental y operar sobre bases de control más que de cooperación. El registro del número y tipo de estas organizaciones no constituye un indicador de capital social. Es necesario hacer un análisis más complejo, evaluando las bases de reciprocidad y confianza que sustentan a estas asociaciones, así como su capacidad de movilizar activos para sus participantes.

**g) Capital social y redes sociales**

El término red social se utiliza profusamente en el ámbito de la política social y se restringe con cierta frecuencia al conjunto de beneficios contenidos en los programas sociales. Esta comprensión de red social no es capital social.

Otras veces se habla de red social cuando un conjunto de instituciones u organizaciones se proponen trabajar coordinadamente. Tampoco es capital social en el sentido definido.

Una red social es capital social cuando los actores involucrados en la relación de intercambio aportan distintos tipos de recursos, que se disponen en la red para que otros tengan acceso a ellos. Estos recursos pueden ser parte del capital que tiene cada uno de los actores que entran en relación (capital humano), pero también existen recursos que están integrados en las redes de otros actores con que se interactúa; sobre estos recursos se tiene acceso directo o indirecto. Las redes tienen, por lo tanto, la capacidad de ampliar el espectro de recursos de que dispone cada uno

de los agentes que la constituyen, que ponen la experiencia propia a disposición de otros para el logro de objetivos y metas comunes.

### **B) Utilidad del enfoque de capital social**

Viteri Díaz, G. (2007) cita a CEPAL donde indica que el concepto de capital social tiene relevancia para una nueva conceptualización de las políticas públicas, que implica un mayor papel para la sociedad civil, la democratización en relación a las reformas del Estado, y como visión llevada a lo micro, apunta al potencial del capital social en la implementación práctica de estos grandes principios de democratización y aumento del peso de la sociedad civil en la gestión de la economía y del Estado.

En ese sentido señala, en general hay coincidencia, en que la perspectiva del capital social permite poner de relieve los efectos positivos que pueden esperarse de la creación y uso del capital social, tales como control social, creación de confianza entre individuos, cooperación coordinada, resolución de conflictos, movilización y gestión de recursos comunitarios, legitimación de líderes y generación de ámbitos de trabajo, la prevención y sanción de quienes abusan de él y la producción de bienes públicos.

Anota que, de manera más específica, quienes utilizan este enfoque subrayan que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a una serie de beneficios:

- Reduce los costos de transacción, al disminuir u obviar la necesidad de firmar contratos, llevar controles contra estafas y el costo enorme que son los pleitos judiciales.
- Produce bienes públicos: tanto el manejo que hacen los individuos de sus redes y contactos, las estrategias de los grupos y las acciones calificadas de las instituciones comunitarias pueden producir beneficios para el conjunto de la sociedad.
- Facilita la constitución de organizaciones productivas y de gestión de base efectivas: son empresas asociativas de cualquier índole.

- Facilita el surgimiento de actores sociales nuevos y de sociedades civiles saludables, a nivel de sistemas nacionales. De manera indirecta, este proceso de empoderamiento es un elemento clave para la superación de la pobreza material.

### **C) Cómo se mide el capital social**

Portela y Neira citados en el artículo realizado por Viteri Díaz, G. (2007) señalan que la tarea de medir el capital social está resultando complicada, puesto que al no ser un elemento tangible no existen claros elementos identificativos para disponer de una medida exacta. En el momento de proceder a su cuantificación se utilizan variables aproximativas, al igual que se hace con el capital humano, pero en este caso todavía no existe unanimidad sobre cuál o cuáles son las variables más adecuadas para recoger el posible efecto del capital social sobre el crecimiento económico. Anotan que dado que las definiciones de capital social se plantean en términos multidimensionales no es posible buscar una entidad invariante y universal para el capital social. Entre las razones que se apuntan para que no se pueda lograr una única medida se encuentran las siguientes: la inmadurez, el capital social está en la infancia como concepto y hay un foco de tensión entre los investigadores que quieren aplicar las medidas disponibles inmediatamente y aquellos que desean buscar mejores caminos para explorar y profundizar en el concepto; la no-linealidad del término que requiere de modelos más flexibles y multidimensionales y la falta de datos, aunque existen ya diseños de encuestas que se proponen medir el capital social y que producirán indicadores más ajustados.

Mencionan que el indicador de confianza social ha sido utilizado en numerosos estudios como aproximación al nivel de capital social. Algunos autores argumentan que este uso se debe a la necesidad de una medida "rápida" que se aproxime al concepto de capital social. Otra cuestión que se plantea es que si el capital social es una característica comunitaria las medidas se desarrollan a través de la agregación de respuestas de individuos, pero numerosos autores no están de acuerdo con esta visión

porque argumentan que el capital social colectivo no es la simple suma de los diferentes capitales sociales individuales.

Indican que las conclusiones obtenidas del número de estudios realizados hasta el momento sobre el capital social sugieren que los investigadores deberían centrarse en buscar mejores medidas sobre tres cuestiones clave como son las siguientes: miembros en asociaciones locales y redes que son usadas como un indicador del capital social estructural y que consiste en medir aspectos varios de los miembros y del funcionamiento institucional de las mismas; indicadores de confianza y adherencia a las normas e indicadores de acción colectiva.

Sostienen que todos estos indicadores representan medidas cuantitativas y cualitativas de capital social, pero no hay ninguno que recoja una valoración directa del mismo. La ausencia de un mercado para el capital social, dado que es un bien de carácter eminentemente público, hace muy difícil su valoración.

Sin embargo, ésta es inevitable si queremos que el capital social sea considerado como un factor que afecta al desarrollo. Por lo tanto se requiere que esta variable pueda ser estimada y se debe intentar lograr un sistema de cuentas nacionales que incluya, además de aspectos económicos, aspectos sociales, a partir de los cuales se podría acometer una mejor medida y valoración del capital social.

Viteri Díaz, G. (2007) cita a CEPAL quien realizó una investigación sobre El Panorama social de América Latina y el Caribe 2001-2002 donde señala que existen serias dificultades en la medición del capital social. Si bien es posible medirlo, sólo por casualidad esas mediciones cumplirán con los requerimientos básicos de rigor científico.

Anota que el capital social tiene una importante dimensión cualitativa. Requiere medir la naturaleza de la acción colectiva, las dificultades inherentes de la acción y del grupo, el rendimiento y la capacidad de adaptación y resistencia del grupo frente a las dificultades. Todas estas variables son difícilmente cuantificables. Una posibilidad sería recurrir a las

encuestas sociales sobre valores y confianza de los ciudadanos, aun cuando las respuestas variarán según la forma en que se planteen y según quién formule las preguntas; en general, ellas carecen de continuidad y falta información sobre muchos países. Otra forma podría consistir en la ausencia de capital social mediante mediciones tradicionales de conflictividad social, tales como tasa de criminalidad, uso de drogas, suicidios, evasión de impuestos y otras.

#### **D) Importancia del capital social para el desarrollo**

Viteri Díaz, G. (2007) cita al Banco Mundial donde menciona que el capital social tiene implicaciones importantes tanto para la teoría como para la práctica y la política del desarrollo. Las "recetas" convencionales para mejorar las perspectivas económicas de las comunidades y naciones incluyen: mejorar la educación y los servicios de salud, construir instituciones políticas competentes y responsables, y facilitar la aparición de mercados libres capaces de competir en la economía global. El capital social está relacionado con cada uno de estos aspectos:

- **Capital Social y Educación**

Las escuelas son más efectivas cuando los padres y los ciudadanos locales se involucran en sus actividades. Los maestros están más comprometidos, los estudiantes alcanzan mejores resultados en los exámenes y se usan mejor las instalaciones de las escuelas en aquellas comunidades en las cuales los padres y ciudadanos se interesan en el bienestar educativo de los niños.

- **Capital Social y Salud**

Los médicos y enfermeras se presentan a trabajar y a cumplir sus obligaciones con más asiduidad en aquellos lugares donde sus actos son apoyados y supervisados por grupos de ciudadanos.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, el capital social también jugó un papel cuando las élites locales descontentas se unieron para cerrar centros de salud en Uttar Pradesh, India. Como resultado, la tasa de mortalidad

infantil aumentó, una dolorosa advertencia de que el capital social también puede ser perjudicial para el desarrollo.

- **Capital Social y Privatización**

De un modo similar, el caso de Rusia ilustra como la falta de comprensión hacia formas preexistentes de capital social puede dificultar la adopción de políticas de implementación.

Los esfuerzos rusos para privatizar las industrias estatales en un medio social donde la aplicación de la ley es débil y donde persisten facciones étnicas y nepotismo, ha creado una situación caracterizada por una desigualdad creciente, crímenes violentos y violación de los derechos humanos.

- **Capital Social y Acceso a los Mercados**

Asegurar el acceso a los mercados es un paso crucial en el sendero hacia el avance económico de los pobres. Una de las características definitorias de ser pobre es la falta de conexiones con la economía formal, incluida el acceso a los recursos materiales e informáticos.

El capital social de los pobres se deriva primordialmente de la familia y de los vecinos, y puede servir como una red de seguridad cotidiana e importante, pero el capital social de los ricos les permite promover sus intereses. Ayudar a los pobres a trascender sus redes de seguridad a fin de que puedan tener acceso a recursos adicionales es uno de los desafíos del desarrollo económico.

### **E) Capital social y pobreza: construcción comunitaria**

Entre las aplicaciones del concepto de capital social para mejorar la calidad de vida y aliviar la pobreza, uno de los enfoques más novedosos es la llamada "construcción comunitaria".

En este tipo de iniciativas el objetivo principal no es simplemente proporcionar recursos financieros o materiales a los barrios empobrecidos, sino que sus habitantes superen los sentimientos de dependencia y ganen confianza en sí mismos. El punto de partida es la creación de un sentido de

comunidad entre los vecinos, que desarrollan confianza mutua trabajando juntos en proyectos que hacen uso de los activos individuales y colectivos del mismo barrio. El nuevo capital humano y social se convierte en una base para mejoras futuras.

El estudio realizado por José Eduardo Jorge, Florencia Censi y Juliana Bertuccide citado por Viteri Díaz, G. (2007) ; las experiencias y los principios de la construcción comunitaria, crecientemente utilizada por grupos vecinales y ONG en barrios pobres urbanos y rurales de EEUU, puede brindar nuevas herramientas prácticas a los voluntarios, profesionales y responsables de políticas de asociaciones civiles y organismos públicos que buscan reemplazar los enfoques asistencialistas por otros basados en el capital social de la comunidad.

Aunque hoy se sabe que el capital social es determinante para el desarrollo y el bienestar de la sociedad aún no se ha avanzado lo suficiente en el diseño de instrumentos y metodologías de trabajo.

"Comprender la importancia del capital social nos dice muy poco sobre cómo incrementarlo -señala un estudioso-. Se necesita más investigación acerca de qué intervenciones, si existen, pueden construir confianza generalizada y fuertes normas cívicas".

La construcción comunitaria no tiene aún una metodología uniforme y algunos de sus componentes no son del todo nuevos, pero es muy diferente de otras perspectivas afines por ejemplo la "participación comunitaria", al promover niveles superiores de intervención y cooperación entre los vecinos. Los objetivos de los proyectos, así como su diseño e implementación, no son impuestos desde fuera por las ONG que apoyan o financian la iniciativa. En estas definiciones la comunidad misma juega el rol principal. Los agentes externos pueden cumplir una función facilitadora o brindar ayuda, pero los vecinos deben sentir que son los "dueños" de la iniciativa.

Se trata de un enfoque "orientado a los activos y basado en la gente que apoya a los habitantes de los barrios pobres mientras reconstruyen

estructuras y relaciones sociales que pueden haber sido debilitadas por décadas de migración, desinversión y aislamiento. La construcción comunitaria incentiva a los residentes a asumir el liderazgo y la responsabilidad en lugar de ser receptores pasivos de servicios".

La construcción comunitaria, afirma otra investigadora Juliana Bertucc, citado por Viteri Díaz, G. (2007) no dice que "analiza la pobreza urbana no simplemente como la falta de trabajo o ingresos, sino como una red de problemas entrelazados -pobre escolaridad, mala salud, problemas familiares, racismo, delito y desempleo- que pueden privar a las familias de oportunidades de un modo permanente. Así, una consigna de este campo es la abarcatividad: los constructores comunitarios creen que para reducir la pobreza urbana las iniciativas deben desatar el nudo de problemas que hoy tienen atrapados a los pobres".

- **Principios para el diseño e implementación de los proyectos**

Algunos de los principales investigadores y promotores de las iniciativas de construcción comunitaria han señalado una serie de principios básicos que sirven también como guía práctica para su diseño e implementación.

Según Kingsley, McNeely y Gibson citado por Viteri Díaz, G (2007). La construcción comunitaria se distingue por siete criterios fundamentales:

- Estar focalizada en iniciativas específicas de mejoramiento del barrio, de una manera que permite reforzar valores y construir capital social y humano. Trabajando en conjunto en actividades referidas a los problemas y oportunidades que ellos mismos han considerado prioritarias, los vecinos construyen capital social y humano, es decir, desarrollan amistades y confianza mutua, comparten y afianzan valores comunes, aprenden a trabajar en conjunto y fortalecen sus instituciones. Ese capital se convierte en un activo para encarar iniciativas aún más importantes en el futuro.

- Ser conducida por la comunidad, con amplia participación de los vecinos, que juegan el rol central en el planeamiento y la implementación. Los residentes son los "dueños" del proyecto y los responsables por los resultados. Los profesionales, agentes e instituciones externas pueden

cumplir un rol facilitador y de asesoramiento, pero la comunidad debe ser la emprendedora. También es clave que los dirigentes comunitarios sean representativos y continúen siéndolo durante el transcurso de la iniciativa, y que los vecinos mantengan un alto grado de participación directa en las actividades.

- Abarcar el conjunto de los problemas del barrio con un enfoque estratégico y emprendedor. Los vecindarios empobrecidos enfrentan problemas múltiples e interconectados -infraestructura, trabajo, seguridad, funcionamiento institucional, desarrollo económico, servicios educativos, etc., y la construcción comunitaria debe abordarlos en su globalidad. Esto no significa que deba hacerse en forma simultánea ni que el planeamiento inicial insuma demasiado tiempo. Es necesario pasar a la acción rápidamente con algunos proyectos específicos -generalmente aquellos que los vecinos definen como los más prioritarios-, pero estando alerta a las oportunidades que se presenten para avanzar en las demás áreas. Los dirigentes comunitarios han de ser, entonces, a la vez estrategas y emprendedores, y los vecinos deben desarrollar la visión del barrio que desean y de cómo materializarla, en base a un inventario de los activos comunitarios.

- Apoyarse en los activos de la comunidad. Los proyectos encarados sólo para solucionar problemas tienen una connotación negativa -ponen el acento en las debilidades del barrio- y perpetúan los sentimientos de dependencia. La construcción comunitaria se basa en implementar un proyecto positivo para desarrollar capacidades propias. Es necesario un cambio de orientación mental para identificar los activos localizados en la comunidad y controlados por ella, y encontrar el modo de aprovecharlos para el diseño de los planes de acción: habilidades y conocimientos de los vecinos, negocios del barrio, ingreso personal de los residentes, asociaciones de la comunidad, etc. En segundo lugar hay que determinar los activos ubicados en la comunidad pero controlados por personas e

instituciones externas (por ejemplo, una escuela pública) e imaginar estrategias para utilizarlos.

- Adaptarse a la escala y condiciones del barrio. Áreas de cinco mil a seis mil habitantes parecen ser las óptimas para la construcción comunitaria pues, a mayor escala, los encuentros personales no tienen la suficiente frecuencia para que las personas se conozcan y desarrollen sentimientos de confianza.

- Establecer vínculos de colaboración con la sociedad más amplia, a fin de fortalecer las instituciones comunitarias y mejorar las oportunidades de los vecinos fuera del barrio. Uno de los mayores problemas de los vecindarios pobres es su aislamiento. La construcción comunitaria debe concentrarse primero en los activos internos, pero luego dirigirse al mundo exterior en busca de otros activos, estableciendo relaciones y creando alianzas con instituciones económicas, políticas y sociales del tronco central de la sociedad.

- Cambiar conscientemente las barreras institucionales que se erigen como obstáculos para vincular al barrio con la sociedad general, lo cual puede no ser sencillo debido a los enfoques tradicionales y la inercia de las grandes burocracias públicas y privadas. Para lograr este propósito los enfoques colaborativos demandan más tiempo pero son más sustentables y completos que los confrontativos.

#### **F) El capital social en acción: experiencias latinoamericanas**

A continuación se presentan las experiencias de Villa El Salvador (Perú) y Ferias de Consumo Familiar de Barquisimeto (Venezuela).

- **Perú: Villa el Salvador**

En 1973, en una convención multitudinaria, los pobladores crearon la Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador (CUAVES), en ese momento la máxima organización de la localidad, que tuvo una importancia central en su desarrollo y que posteriormente integró a representantes de diversos grupos: mujeres, comerciantes, artesanos, asociaciones deportivas y culturales.

En 1983 Villa El Salvador se convirtió en distrito, con gobierno local propio y elegido democráticamente. La CUAVES, sin embargo, no desapareció, sino que coordinó su acción con la del gobierno.

El Plan de Desarrollo Integral propuesto por la CUAVES y otras organizaciones fue puesto en práctica por el primer alcalde en 1984. Distinguía cuatro áreas de desarrollo: urbano, industrial, forestal y agropecuario, cultural y deportivo.

En 1989 la comunidad contaba con 50 mil viviendas. Los pobladores habían construido 38 mil, así como 60 locales comunales, 64 centros educativos, 32 bibliotecas populares, numerosos centros de salud y farmacias y una red de calles y rutas. La matrícula primaria y secundaria era del 98% y el 90%, superior a la media nacional. También las tasas de mortalidad infantil y general eran inferiores al promedio del Perú.

Villa El Salvador fue uno de los casos abordados en el seminario sobre capital social realizado por el BID en 1999. Para Bernardo Kliksberg citado por Viteri Díaz, G. (2007) nos dice "la clave para entender los logros, que no erradicaron la pobreza pero mejoraron aspectos fundamentales de la vida de la gente parece hallarse en elementos incluidos en la idea de capital social. Los campesinos de los Andes carecían de toda riqueza material, pero tenían un rico capital social. Llevaban consigo la cultura y la tradición indígenas y una milenaria experiencia histórica de cooperación, trabajo comunal y solidaridad".

Esta fue la base del trabajo asociativo: los productores se unían para comprar insumos y maquinarias; un centenar de clubes de madres creaban y gestionaban 264 comedores; los jóvenes dirigían numerosos grupos culturales y deportivos. Como resultado, "se obtuvieron avances considerables respecto de otras poblaciones pobres y se creó un perfil de sociedad muy particular, que mereció la larga lista de premios obtenidos".

### **G) Sugerencias para aumentar o potenciar el capital social**

Según CEPAL citado Viteri Díaz, G. (2007), el enfoque de capital social aporta cuatro tipos de políticas para remover los mecanismos de transmisión intergeneracional de oportunidades desiguales de bienestar.

Primero, es necesario establecer políticas de promoción del enfoque de capital social para que los investigadores, agentes y promotores sociales se capaciten tanto en la teoría como en la metodología del capital social.

Segundo, es importante establecer una plataforma de políticas culturales y desde ella impulsar experiencias precursoras de capital social. Kliksberg citado por Viteri Díaz, G (2007). Considera fundamental la vinculación entre cultura y políticas sociales, porque el bagaje cultural de los pueblos es una forma positiva de generar integración social y de fortalecer además los valores comunes. Una política consciente de promoción de la cultura popular y campesina en América Latina fomentaría la identidad local y posibilitaría la emergencia de capital social.

Tercero, la acción estatal debe enfocarse en las políticas de creación y fortalecimiento de capital social como forma de intervención directa en la comunidad. Se indica que las instituciones comunitarias pueden ser inducidas por agentes externos mediante metodologías apropiadas, procurando una coproducción de capital social individual y familiar que se articule con las instituciones comunitarias, para lograr así el “empoderamiento” de éstas.

Se plantea que en el nuevo modelo de políticas sociales y sobre todo en el enfoque de capital social se requiere el compromiso personal del funcionario o del investigador. Se postula que todo analista de capital social debe efectuar dos labores centrales: primero, fomentar la búsqueda de precursores del capital social e indagar sobre el capital social depositado y conservado en la memoria histórica de los grupos, que existió en el pasado pero se debilitó a causa de rivalidades internas o fue reprimido por fuerzas externas. Asimismo, se argumenta que los “cientistas” sociales se encuentran en una situación ambigua entre el

campo científico y el campo político, y que por tanto su compromiso personal con alguna comunidad es normal y favorable para la superación de la pobreza.

Cuarto, se hace necesario impulsar políticas de coordinación de capital social, ya que muchas de las áreas que preocupan a los gobiernos como la pobreza, las familias, el género o las etnias, se relacionan con dimensiones transversales de las políticas que requieren una gran coordinación e integración para lograr ser efectivas.

#### **H) Hacia la politización del análisis del capital social**

Miranda, F y Monzó, E. Citados en el artículo de Viteri Díaz, G. (2007) señalan que si se pretende utilizar el capital social como una herramienta para pensar y superar la pobreza no sólo desde la mirada del sector estatal, sino desde un enfoque de interfaces en el que tanto agentes estatales como usuarios participan en la definición de la pobreza y de sus mecanismos de salida, se requiere politizar el análisis sobre el capital social y reconocer que sus efectos dependen del uso que puedan hacer tanto individuos como colectividades de los recursos movilizados a través del mismo. Es necesario no suponer de antemano la funcionalidad e instrumentalización del capital social para los programas de desarrollo, sino explorar sus articulaciones con lo político, con los conflictos y con los intereses individuales.

En este sentido, avanzar hacia la politización del discurso del capital social, es decir, hacia su comprensión como un elemento más, que entra en juego en las relaciones de poder existentes en un determinado grupo, o entre grupos distintos, implica:

- El concepto del capital social es un concepto relacional: permite pensar a los individuos insertos en una trama de relaciones que aportan recursos más o menos aptos para posicionarse en la estructura social.
- En el caso de los grupos de pobres, el capital social resalta su mayor o menor capacidad para posicionarse en tramas de relaciones ricas en recursos, como elemento central para superar la exclusión social.

- El concepto del capital social destaca todas las dimensiones que emergen entre los grupos de pobres y otros grupos dentro de la sociedad, en particular, las instituciones y agencias destinadas a superar la pobreza. Estas dimensiones incluyen aspectos cognitivos - percepciones mutuas, creencias acerca de los 'otros', estereotipos etc.- y conductuales -prácticas- y discursos más o menos inclusivos, participativos etc. que les permiten relacionarse de una determinada manera (que puede favorecerlos o desfavorecerlos en la superación de la pobreza).

- El concepto del capital social alude no sólo a las capacidades de los pobres y a los espacios que les deben ser cedidos para la resolución de sus problemas, sino a una articulación de éstos con otros agentes que, estando en simetría o asimetría de poder, pueden lograr sinergias o reciprocidades que serán beneficiosas o perniciosas para ambas partes.

- El concepto de diversidad cultural, es decir, la idea de un 'otro' no sólo como un otro cultural sino como portador de distintos principios diferenciadores: clase, género, nacionalidad, edad, religión etc. es un implícito en el concepto capital social. En la medida que el análisis sobre capital social incorpore cómo estas variables entran en juego en la relación entre grupos diferentes en un espacio y tiempo determinados, logrará dar cuenta de la verdadera heterogeneidad de la pobreza.

- En este sentido, las dinámicas de interculturalidad son un elemento central en el fortalecimiento del capital social de los pobres.

Si el análisis del capital social considera las dimensiones que emergen de la interacción de una diversidad tensionada por relaciones de poder que juegan a favor o en contra de la afirmación identitaria de los sujetos, los beneficios de un capital social 'saludable' para los pobres se traducen en lazos sociales donde no se excluyen sus 'diferencias', por el contrario, se buscan los medios más adecuados para su expresión y diálogo con otras identidades.

- El capital social hay que crearlo en cada situación específica, e involucra no sólo a un grupo de manera aislada, sino a dos grupos, dos partes, dos

sistemas. Y para el caso de las instituciones públicas encargadas de la superación de la pobreza, abre la posibilidad de auto observarse en la trama de relaciones de la que participan y a través de la cual se vinculan con sus usuarios. El capital social es una herramienta que brinda al Estado auto reflexividad: al analizar cómo es el vínculo que mantienen con los grupos de pobres, asumiéndose como parte interviniente, pueden evaluar y modificar los aspectos que están obstaculizando sus objetivos.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Identificación y Operacionalización de Variables.

Se formula un cuadro de variables de acuerdo a los objetivos específicos:

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
MODELO DE ASOCIATIVIDAD	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS AGRICULTORES	Tiene por objetivo realizar una descripción y análisis de los principales aspectos relacionados al problema definido. Para ello, se deberá recopilar la información apropiada, de fuentes de origen primario y/o secundario.	Descripción Geográfica	ESCALA ORDINAL
			Número de productores en zona de Nuevo Progreso	
			Asociaciones en la Región	
			Cantidad ofertable de cacao	
			Intermediarios	
			Situación Económica	

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
<p style="text-align: center;">MODELO DE ASOCIATIVIDAD</p>	<p style="text-align: center;">NIVEL DE GESTIÓN EMPRESARIAL</p>	<p>Proceso que consiste en guiar a las divisiones de una organización hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones.</p>	Comunicación	<p>ESCALA TIPO LIKERT</p>
			Liderazgo	
			Motivación	
			Trabajo en equipo	

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
MODELO DE ASOCIATIVIDAD	CAPITAL SOCIAL	El Capital Social es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano.	Confianza	OBSERVACIÓN
			Redes sociales	
			Cultura	

### 3.2. Tipo y Diseño de Investigación

El proyecto de investigación es de tipo aplicada porque está orientada a lograr un nuevo conocimiento sobre cuáles son las limitaciones que impiden asociarse y qué condiciones se necesita para que se pueda forjar una asociación de pequeños productores cacaoteros del distrito de Nuevo Progreso.

### 3.3. Población, Muestreo y Muestra

En lo que respecta a población, serán los pequeños agricultores del distrito de Nuevo Progreso que son aproximadamente 3231 agricultores de los cuales nuestra muestra será 343 agricultores cacaoteros.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + e^2 * (N-1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (3231)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (3230)} = 343,43 = 344$$

DONDE:

- o N : Tamaño de la población
- o Z : Valor de distribución Normal estandarizada
- o P : Probabilidad de que el evento ocurra
- o Q : Probabilidad de que el evento no ocurra
- o E : Error de estimación
- o n : Tamaño de la muestra necesaria

### 3.4. Métodos

Para el desarrollo del tema de investigación se recopilará datos de revistas, páginas web, investigaciones con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos; posteriormente los instrumentos a utilizar será la entrevista dirigida a la alta dirección de una asociación y la encuesta dirigida a los pequeños productores para la medida aproximada de capital social, luego de conseguir los resultados para ser analizados e interpretados, del mismo modo el estudio de modelos de asociaciones exitosas para ver qué modelo se puede acoplar a la realidad del Distrito de Nuevo Progreso para poder

realizar de una propuesta de asociación de pequeños productores cacaoteros.

### **3.5. Recolección de Datos**

**Análisis Documental:** Revisión e interpretación de los estudios de casos exitosos realizados en asociatividad encontrados, los resultados obtenidos los cuales guardan relación con la investigación que se ha realizado.

**Encuesta:** Se diseñara un modelo de encuesta, para aproximar la medida de capital social y conocer la situación actual que atraviesan los pequeños productores del distrito de Nuevo Progreso – Tocache, basada en encuestas sociológicas de estudios anteriores.

**Entrevista:** Se realizara entrevistas personas que laboran o han laborado en la alta dirección de una asociación.

**Observación:** Se observara el clima laboral que existe entre los pequeños productores cacaoteros, sus valores y la forma de interrelacionarse entre ellos.

### **3.6. Procesamiento y Análisis de Datos.**

Una vez recopilada la información tanto del análisis documental como el de la entrevista y de la encuesta los resultados serán agrupados por categorías; utilización de diagramas que son útiles para mostrar la relación entre las categorías.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

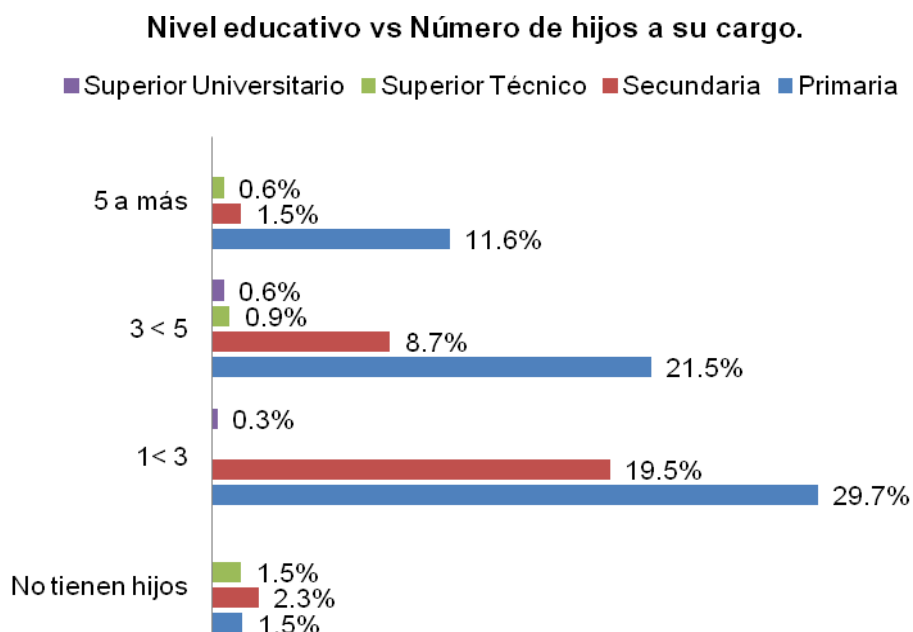
La discusión de resultados de la presente investigación de la propuesta de un modelo de asociación de pequeños productores cacaoteros en el distrito Nuevo Progreso, de acuerdo a lo analizado en los productores, se muestra varias deficiencias en la producción, gestión empresarial y se refleja en los ingresos económicos de cada familia y calidad de vida que tiene cada agricultor.

Rensis Likert (1932), plantea que dentro del modelo conceptual del análisis en la **Escala de Likert** se vinculan una serie de deficiencias que perciben los

pequeños productores, el cual sirve como marco general para la comprensión, medición de actitudes en los productores.

**Escala Ordinal.**- Llamada también escala de orden jerárquico, con ella se establecen posiciones relativas de los objetos o fenómenos en estudio, respecto a alguna característica de interés, sin que se reflejen distancias entre ellos. Puede suceder que los objetos de una categoría de la escala no sean precisamente diferentes a los objetos de otra categoría de la escala, sino que están relacionados entre sí. Los numerales empleados en las escalas ordinales no son cuantitativos, sino que indican exclusivamente la posición en la serie ordenada Steven, S (1946).

**Objetivo N° 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de los productores de cacao en el distrito de Nuevo Progreso.**



**Gráfico N° 1:** Nivel educativo vs Número de hijos a su cargo.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según la última Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) 2011, la Tasa Global de Fecundidad (TGF) en el Perú es de 2.6 hijos por mujer, siendo la

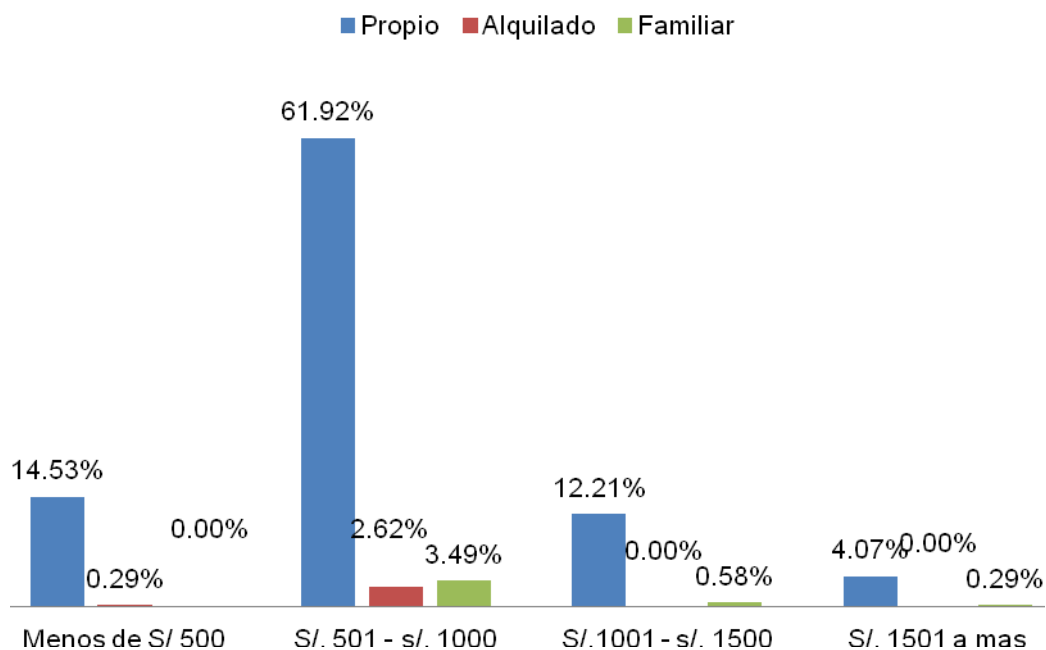
región Tacna la que registra menor tasa con 1.8 y Loreto la de mayor tasa con 4.6 hijos por mujer. En un comunicado, el Minsa subraya que la tasa de fecundidad ha disminuido en 10.3% respecto a la estimada a partir de la ENDES 2000, que fue de 2.9 hijos por mujer para el periodo 1997-2000.

Según resultados se aprecia que los productores cacaoteros en el distrito de Nuevo Progreso en su mayoría llegan a tener de uno a tres hijos representado por un 49.5%, la tasa de fecundidad en el distrito disminuyó en comparación a años anteriores, la fecundidad está relacionada con la planificación familiar y con el acceso de la mujer a la educación y el trabajo; ella no espera tener hijos como en años anteriores, empieza a planificar la natalidad y participa de manera más activa en aspecto económico.

INEI (2011) La educación es un recurso fundamental para el desarrollo social y económico. El aumento en los niveles educativos de la población se asocia con el mejoramiento de la capacidad productiva y del capital humano. La relación entre educación y desarrollo puede ser advertida desde dos perspectivas. Como causa y efecto del desarrollo. Otra forma de apreciar el rol de la educación en la propia educación consiste en enfocar la importancia del nivel educativo de los padres en la educación de sus hijos. Es esperable que los padres más educados tiendan a lograr mayores niveles educativos de sus hijos. Ya en el siglo XIX el reformador de la educación norteamericano Thomas Mann, señaló que la educación era la "gran igualadora social", en tiempos más recientes la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) asigna la educación el rol fundamental en la transformación social con equidad.

El nivel educativo de los productores cacaoteros tienen una educación deficiente, debido a que un 64.3% solo cuentan con educación primaria y tan solo un 3.9% poseen educación superior; los bajos estudios que tienen los productores repercute en su mayoría no puedan tener una gestión eficiente en sus cultivos agrícolas y sigan cultivando de manera tradicional que fueron aprendidos por sus padres o agricultores empírico. El aumento de las tasas de escolarización se da en la medida que el nivel educativo del padre o de la madre es superior.

### Nivel de ingreso en relación a su terreno de cultivo.



**Gráfico N° 2:** Nivel de ingreso en relación a su terreno de cultivo.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según un estudio del INEI (2013), De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares del año 2012, el ingreso promedio mensual por trabajo se situó en 1141,1 nuevos soles corrientes. Por ámbito geográfico, la población ocupada residente en Lima Metropolitana registra el ingreso promedio más alto que asciende a 1508,8 nuevos soles, siendo superior en 367,7 nuevos soles al promedio del ingreso por trabajo a nivel nacional.

Por otro lado, el ingreso promedio de un trabajador del interior del país (Resto país) fue de 950,5 nuevos soles, que representa el 63,0% del ingreso promedio en Lima Metropolitana y el 83,3% del promedio a nivel nacional.

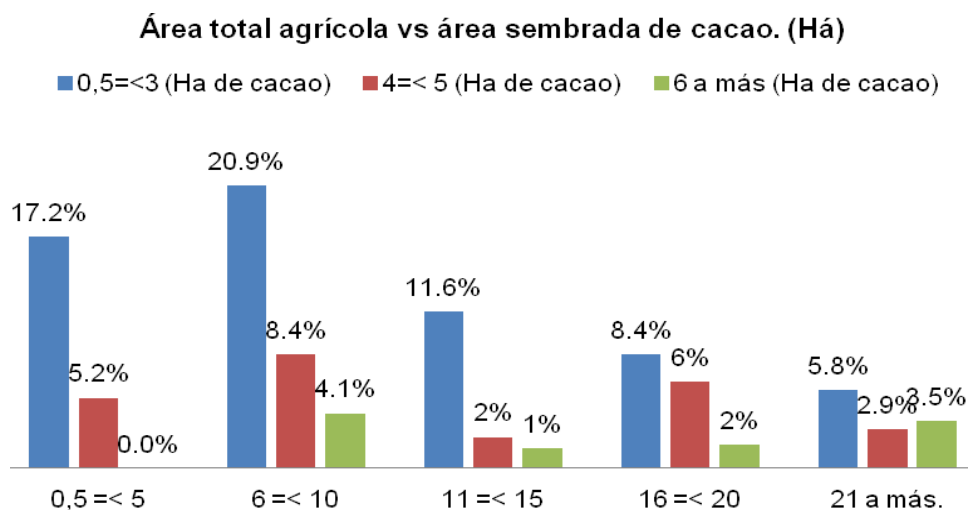
Según área de residencia se aprecia considerables diferencias en el ingreso por trabajo. En el área urbana el ingreso promedio mensual (1285,9 nuevos soles) es más del doble que el registrado en el área rural (599,8 nuevos soles).

A pesar de las dificultades metodológicas de captar los ingresos de los productores cacaoteros, es porque la actividad de cosecha produce todo el año, pero hay tres meses donde la producción es mayor (llamado campaña grande), o porque la producción corresponde a una economía de subsistencia con escasa participación en el mercado y al pequeño productor le es difícil estimar sus ingresos, o por un sub registro deliberado por parte del propio productor cacaotero, el nivel de ingresos promedio de los productores se encuentra entre S/ 501 a 1000 nuevos soles mensuales en promedio.

Haciendo una comparación con la teoría podemos indicar ante la falta de educación eficiente, se ha visto reflejado en la poca capacidad de generar mano de obra calificada en la zona, esto reduce las posibilidades de generar utilidades eficientes, en la zona rural del distrito de Nuevo Progreso se percibe limitaciones económicas en las familias, por la precaria condición de la actividad agropecuaria, a pesar que en la década pasada han intervenido entidades públicas y privadas, mediante programas de desarrollo productivo agropecuario, y alternativos a la hoja de coca, todavía existe pobreza.

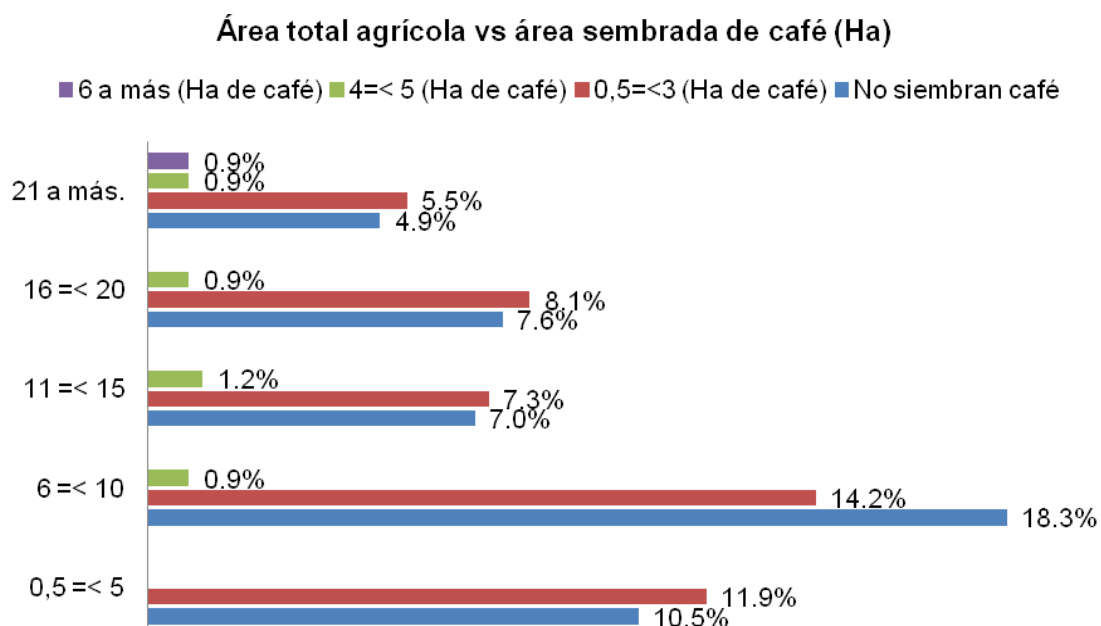
De acuerdo a las ramas de actividad, los mayores ingresos son percibidos por los ocupados que realizan actividades en el sector Construcción (1387,3 nuevos soles), le sigue en orden de importancia los ocupados que realizan labores relacionadas a Servicios con 1366,3 nuevos soles y los ocupados del sector Manufactura cuyo ingreso promedio fue 1167,2 nuevos soles. Por otro lado, el menor ingreso promedio es percibido por los ocupados en el sector Agricultura, Pesca y Minería (740,9 nuevos soles).

Los terrenos de los productores donde siembran sus productos agrícolas el mayor porcentaje de encuestados indicaron, que ellos son propietarios de dichos terrenos, lo cual es una fortaleza para dichos productores, debido a que las plantaciones de cacao, es una planta que dura muchos años.



**Gráfico N° 3:** Área total agrícola vs Área sembrada de cacao. (Há)

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.



**Gráfico N° 4:** Área total agrícola vs Área sembrada de café. (Há)

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

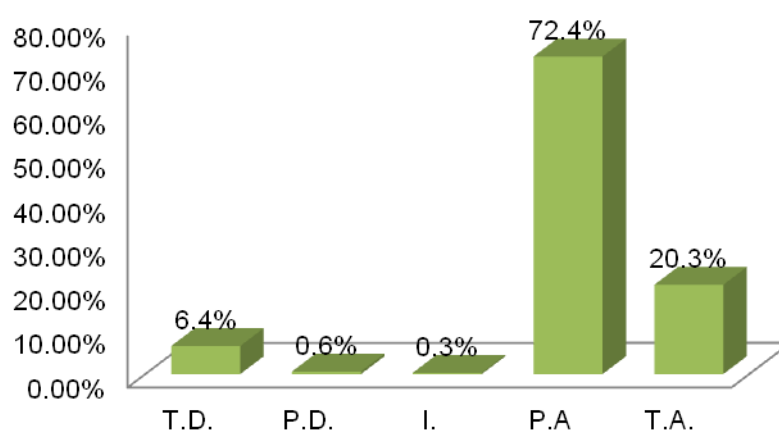
Según INEI (2008), En la parte de la selva la mayoría de agricultores tienen unidades agropecuarias de más de 10 has, del cual el 52% del total destinándoles a la siembra de productos accesibles al mercado o para su propio consumo.

Los productos que más se siembran de acuerdo a su valor comercial y pueden desarrollarse favorablemente.

El conocimiento del dato de superficie de la tierra en explotación, junto al de producción por cultivo, es importante para derivar indicadores clave como el de rendimiento por hectárea, costos de producción, ingresos y beneficios obtenidos por el productor agropecuario independiente al terminar la campaña agrícola.

Con estos datos se da cuenta, no sólo del tipo de producto cultivado, sino además se especifica la superficie total cultivada de cada uno de ellos y es posible determinar los productos más importantes del distrito que son, Cacao, café, etc. Los productores cuentan entre 5 a 10 hectáreas de terreno agrícola de las cuales tienen entre 0.5 a 3 hectáreas de cacao y café; realizan policultivos.

**El suelo es apropiado para el cultivo de sus productos.**



**Gráfico N° 5:** El suelo es apropiado para el cultivo de sus productos.

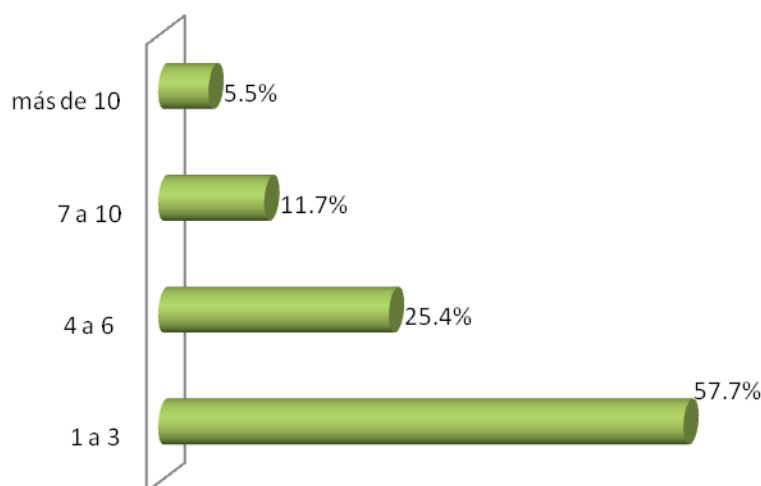
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según INEI (2012). La superficie agrícola asciende a 7 125 007 hectáreas, de estas 4 155 678 hectáreas, es decir el 58,3% del total de tierras agrícolas presentan cultivos, y 2 969 329 hectáreas, equivalentes a 41,7% del total, se encuentran sin cultivos.

De las superficies agrícolas con cultivos (4 155 678 hectáreas), destacan las dedicadas tanto a cultivos industriales, como para el consumo humano directo, entre ellos podemos mencionar el café que constituye el 10,2% del total de superficie, papa el 8,8%, maíz amarillo duro 6,3%, maíz amiláceo 5,8%, arroz 4,3%, plátano 3,5%, cacao 3,5%, caña de azúcar 3,4%, yuca 2,3% y maíz choclo el 1,6%.

Los productores encuestados respondieron los suelos tiene buena fertilidad para la siembra de diferentes cultivos permanentes como cacao y café debido a su clima que es idóneo para producir uno de los mejores cacaos que el mundo prefiere.

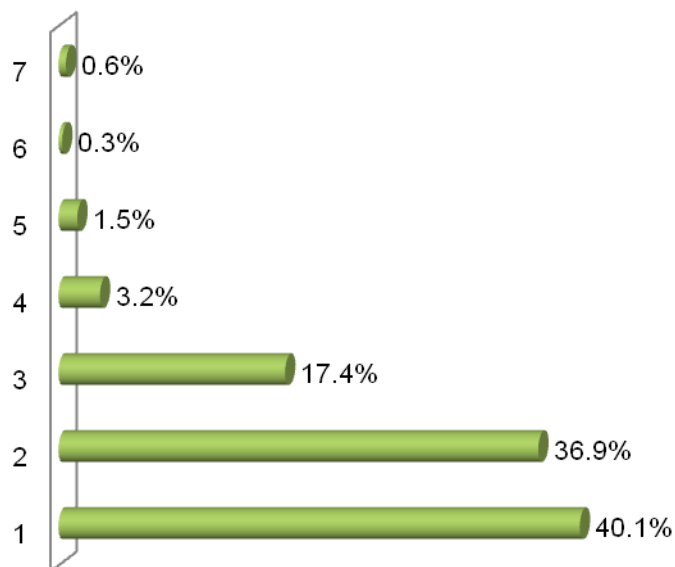
**Acopiadores en la compra de su producción.**



**Gráfico N° 6 :** Número de acopiadores en la compra de su producto.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

### Cooperativas de la Región.



**Gráfico N° 7:** Cooperativas que conoces en la región.

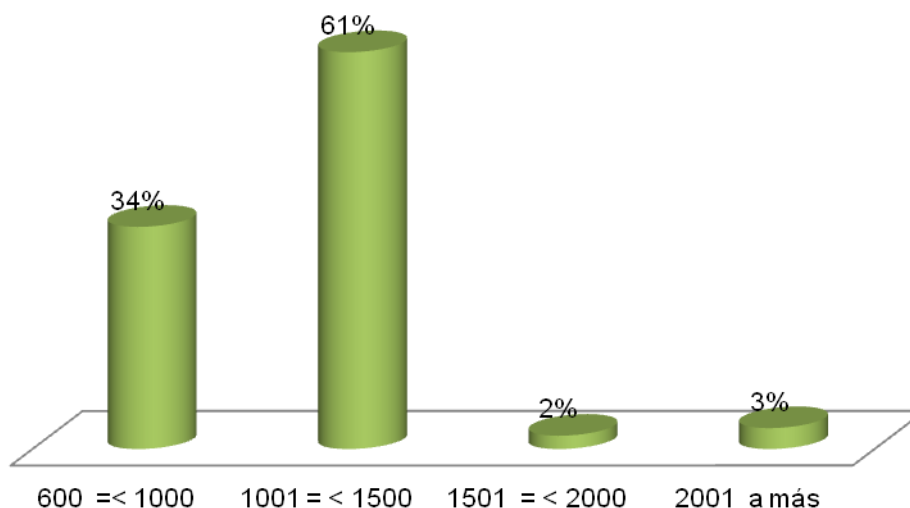
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según el proyecto de ampliación y desarrollo de capacidades para incrementar la productividad y mejorar el grano del cultivo de cacao, del distrito de Nuevo Progreso (2012), elaborado por el Ministerio de Agricultura. La comercialización del cacao en grano se realiza en un 11% a través de las organizaciones, y el resto lo realizan en forma individual a los acopiadores locales, las mismas que abastecen a acopiadores nacionales e industria del chocolate.

Con respecto a la venta del grano de cacao en la zona existen dos sistemas de comercialización más conocidas; primeramente es por medio de los intermediarios, los precios son de acorde a la bolsa de Nueva York y la variación es mínima frente a la competencia, y por medio de las cooperativas cacaoteros de la región, en donde los productores no se sienten satisfecho por los abusos que cometen los dirigentes de las cooperativas, tales como muchas veces los abonos que compran los socios de las cooperativas indicaron, que los

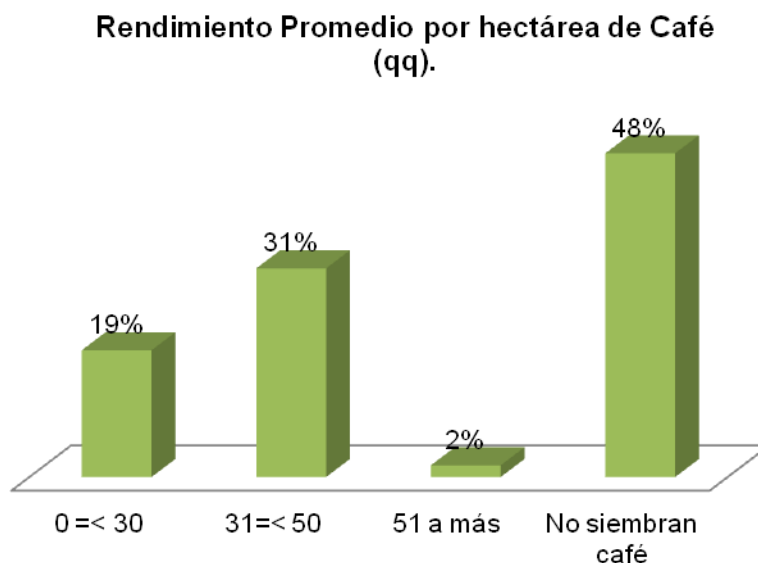
precios son mucho más elevado de lo que cuesta en el mercado y cuando van a vender su producción los precios son inferiores de los que compran sus competidores, a las cooperativas muchas veces los importadores de cacao, les dan un plus adicional por cada kg a las cooperativas, que sea beneficiado el productor (comercio justo), pero los dirigentes de las cooperativas no la distribuyen a dichos productores, la mayoría con el 94.4% de los productores conocen a las cooperativas de la región de a 1 hasta 3, y en lo que respecta a los acopiadores intermediarios en la compra de sus productos, el 57.7% de los encuestados conocen entre 1 a 3 acopiadores.

**Rendimiento promedio por hectárea de Cacao (kg).**



**Gráfico N° 8:** Rendimiento promedio por hectárea de cacao (Kg).

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.



**Gráfico N° 9:** Rendimiento promedio por hectárea de café (Qq)

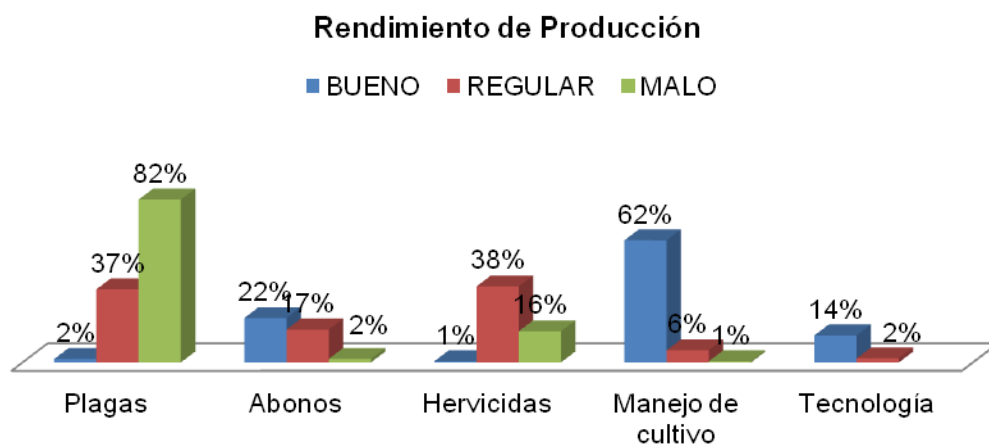
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

En el 2010, las condiciones climatológicas favorables permitieron la recuperación de la producción, alcanzando en el 2011 un volumen récord de 328 mil toneladas, favorecido por las inversiones realizadas por los productores para la fertilización y rejuvenecimiento de una parte de sus cafetales, incentivados por los mayores precios que se pagaban en el mercado internacional, beneficiando a más de 160 mil familias de pequeños y medianos agricultores del país.

En el 2012, la producción declina en un 7,6% respecto al año 2011 y se registra un volumen de 303 mil toneladas, explicada por el menor rendimiento de las plantaciones antiguas, la poca mano de obra disponible y la aparición de la roya amarilla, que daña a las hojas del cafeto.

La productividad del cacao depende del nivel tecnológico empleado, presentándose dos niveles, el primero contempla un proceso extractivo, donde la cosecha y el manejo post-cosecha se hace de manera rudimentaria; y el segundo nivel considera la utilización de injerto con clones de mayor resistencia y rendimiento, aplicación de materia orgánica, fertilizantes, cultivos

y poda, y el mejoramiento de las técnicas de cosecha y post cosecha. bajo, el primer nivel el rendimiento alcanza alrededor de 300 - 400 kg por hectárea, mientras que en el más avanzado, los rendimientos mínimos son de 1 TM por ha (áreas rehabilitadas) y 1,5 TM por ha (áreas nuevas), pudiéndose obtener mayores rendimientos, con un producto de mayor calidad. En cuanto al rendimiento del cacao podemos apreciar el 62% de los encuestados opinaron la producción del producto de cacao están en rangos de 1000 a 1500 kg, por lo confrontado con la teoría se aprecia que el rendimiento promedio es superior al primer nivel, debido a la utilización de injertos con yemas para combatir las plagas, pero no es cosa que se alegren, ya que con el rendimiento alcanzado solo se está llegando a rendimientos mínimos; ya que si se utilizara un correcto nivel tecnológico los rendimientos fuesen más elevados. El café está entre 31 a 50 quintales por cada hectárea, esto se debe a que las plantaciones están en la edad propicia donde se obtienen los mejores rendimientos de todo el periodo de vida de las plantaciones.

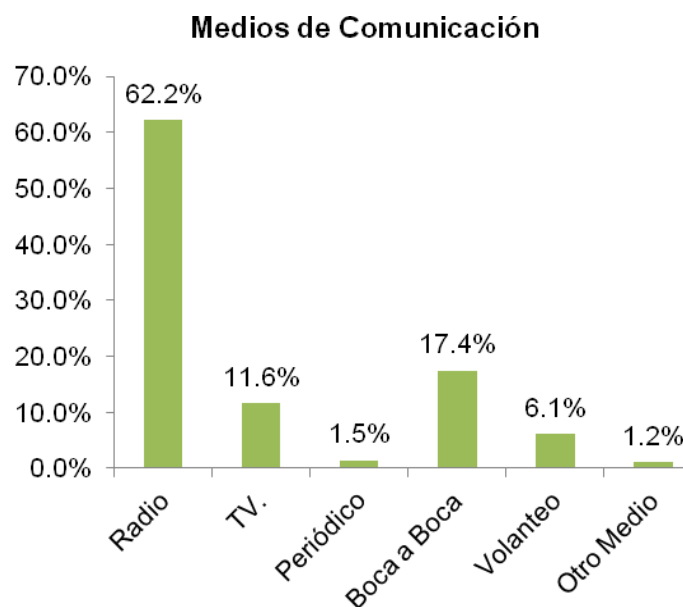


**Gráfico N° 10:** A qué se debe su rendimiento de producción.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

La situación actual de los productores indican que no es eficiente debido a que los productores carecen de una educación adecuada, la mayoría ha llegado estudiar primaria, y la producción es deficiente debido a que algunos siguen cultivando de manera tradicional, otros ya tienen una plantación nueva injerta que tiene un mayor rendimiento pero se descuidan en el manejo y control de las plagas, a muchos les cuesta invertir en abonos, llevar un buen manejo de cultivo y controlar las plagas ya que están arraigados a su cultura tradicional, así como hay productores deficientes, también existen agricultores con espíritu de emprendedor que han llegado a producir hasta 2000 kg por cada hectárea, ellos indicaron que quieren incrementar el rendimiento de producción hasta 3000 kg por cada hectárea, ya que el suelo es muy bueno, tiene muchos nutrientes no necesita mucho abono, lo principal para sacar un producto de calidad y con altos rendimientos es el manejo de cultivo, que incluye tenerlo la plantación limpia, podas cada 6 meses y controlar las plagas que son atacados, también indican que es un producto mucho más ventajoso en el momento de la cosecha ya que no se necesita mucha mano de obra en comparación de otros productos.

**Objetivo N°2:** Identificar las capacidades que debe poseer el nivel de gestión empresarial de una asociación de pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso.



**Gráfico N° 11:** Medio más usual de comunicación entre pobladores y productores.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

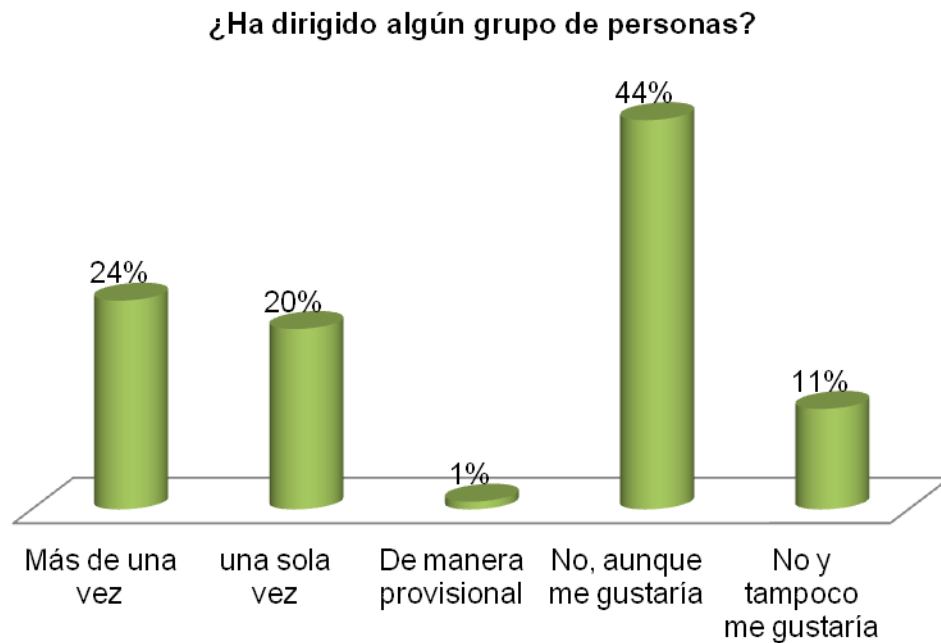
Cruz Batista, Y. (2012). Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

- Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.
- Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.
- Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto. El acceso a los medios de comunicación es fácil en la capital del Distrito y presenta precariedad a nivel de zonas rurales (antenas, repetidoras televisivas satelitales, etc.) para la prestación de los servicios de radiofonía, televisión y prensa escrita.

El acceso a los servicios de comunicación contemporáneos como el periódico, es restringido, se cuenta con servicio de Internet de manera expandida en los distritos. Sin embargo la población tiene acceso a la radio Regional y Nacional como medio de comunicación de uso masivo y poco costoso, lo cual hace que el mayor porcentaje del 62.4% los productores de la zona puedan tener una comunicación por medio de la radio, también utilizarían la televisión propios de la zona y repetidora y la comunicación boca a boca como otros medios de información con el 29.2%.



**Gráfico N° 12:** ¿Ha dirigido algún grupo de personas?

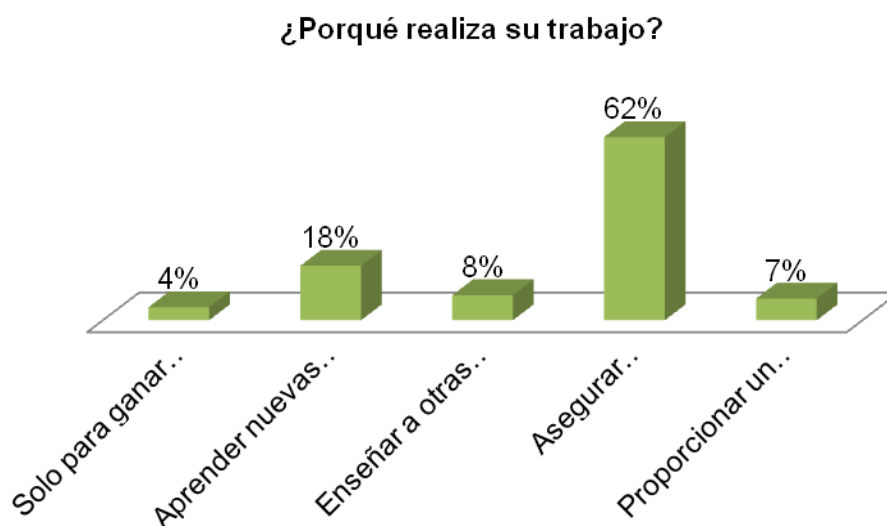
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Maxwell, J. (2012). La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuando más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto es el liderazgo, mayor es la efectividad. Para darles un ejemplo, si su liderazgo tiene una puntuación de 8, su efectividad nunca puede ser mayor que 7. Si su liderazgo solo un 4, su efectividad no puede ser mayor que 3. Su capacidad de liderazgo para bien o para mal siempre determina su efectividad en la vida y el impacto potencial de su organización.

El éxito está al alcance de casi todo. Pero también el éxito personal sin capacidad de liderazgo logra solo una efectividad limitada. El impacto de una persona es una fracción de lo que podría ser un buen liderazgo. Cuanto más alto quiera usted llegar, tanto más necesita de liderazgo, cuando mayor sea el

impacto que quiera alcanzar mayor sea su influencia, todo lo que usted logre estará limitado por su capacidad de dirigir a otros.

Según los resultados obtenidos de los productores, el 43% han tenido la oportunidad de dirigir en algún momento un grupo de personas, además de un 44%, que no ha dirigido pero que tienen la predisposición para hacerlo, esto nos indica que existe un porcentaje aceptable de productores a ser parte de una asociación, la identificación de líderes de la comunidad será de vital importancia para facilitar la integración, interés y participación de los agricultores, la interacción con el líder ayudará a identificar y organizar a los productores para establecer, conducir y poder realizar las acciones de seguimiento.



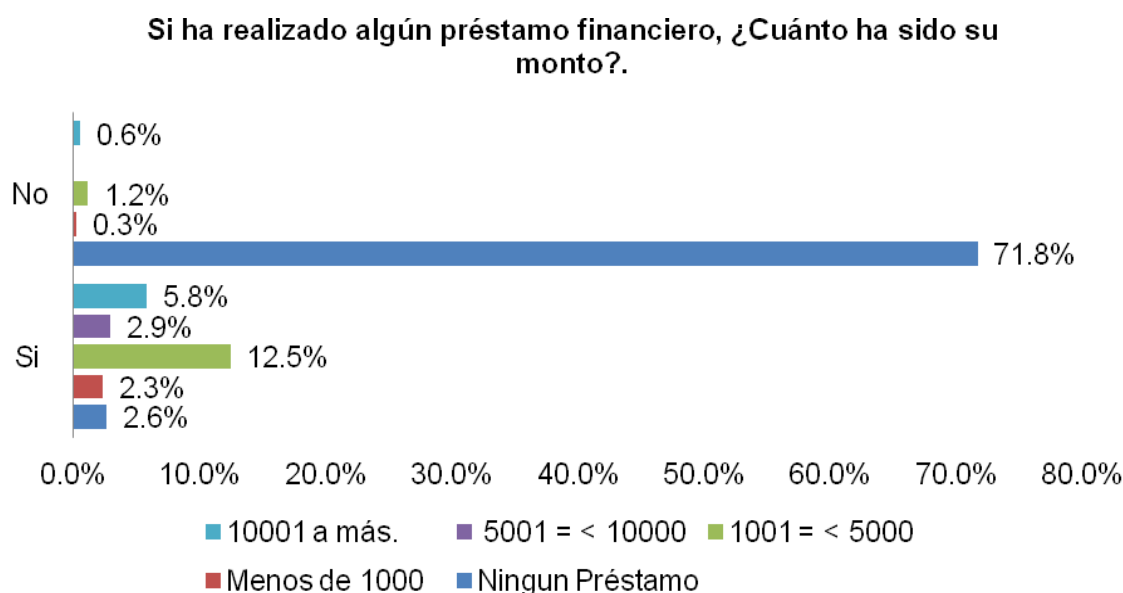
**Gráfico N° 13:** ¿Por qué realiza su trabajo?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según Chiavenato, I. (2001). La motivación está basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde

los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras.

En el análisis de este indicador se muestra que existen productores que se interesan por el trabajo de la agricultura y siempre buscan estar ocupados, como también busquen alcanzar su autodesarrollo, esto empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personalmente, y dar una mejor calidad de vida a su familia, otros productores no solamente quieren asegurar un presupuesto familiar si no quieren aprender cosas nuevas y enseñar a otros lo aprendido.



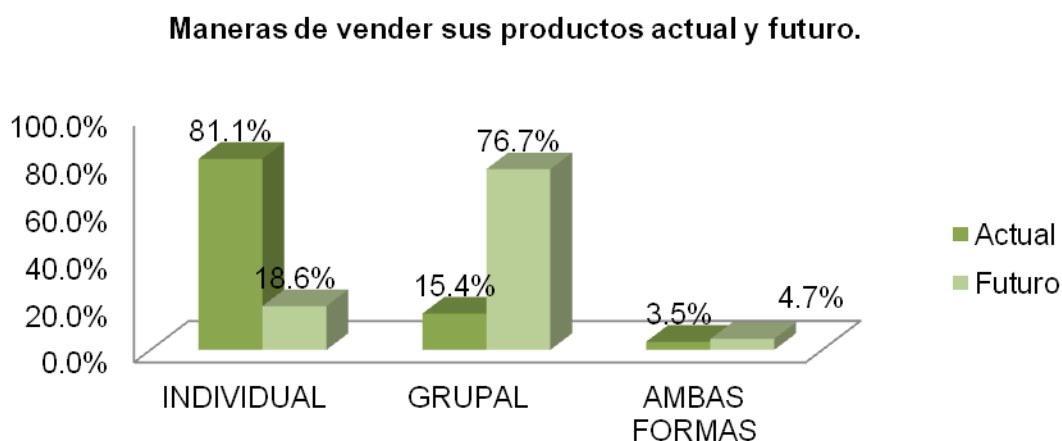
**Gráfico N° 14:** Si ha realizado algún préstamo financiero, ¿Cuánto ha sido su monto?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según el IV Censo Nacional Agrario (2012). Son 19 mil 980 productores agropecuarios los que solicitaron un préstamo o crédito para la actividad agrícola o pecuaria, pero no lo obtuvieron, por las siguientes razones: falta de

garantías (43,7%), por no tener título de propiedad de la tierra (14,8%), por incurrir en incumplimiento de pago de créditos anteriores (5,6%), otro (35,9%). El mayor número de productores agropecuarios que solicitaron y no obtuvieron crédito son de la Sierra (48,4%), seguidos por los conductores de la Selva (34,6%) y de la Costa (17,0%). En cuanto a las razones por la que obtuvo el crédito, destaca en todas las regiones, la falta de garantías.

Actualmente los productores cacaoteros el 73,76% de los encuestados, no tienen créditos de las entidades financieras debido a que muchos productores no cuentan con título de propiedad sólo cuentan con un documento dado por el Teniente Gobernador o Juez de Paz de su localidad, que sólo les sirve para sembrar productos agrícolas, ya que la titulación que está realizando el Gobierno por medio de Cofopri es muy lento ya han pasado varios años hasta la actualidad no entregan los títulos de dichos predios a los productores, este es uno de los factores que no les permiten acceder a un crédito financiero.



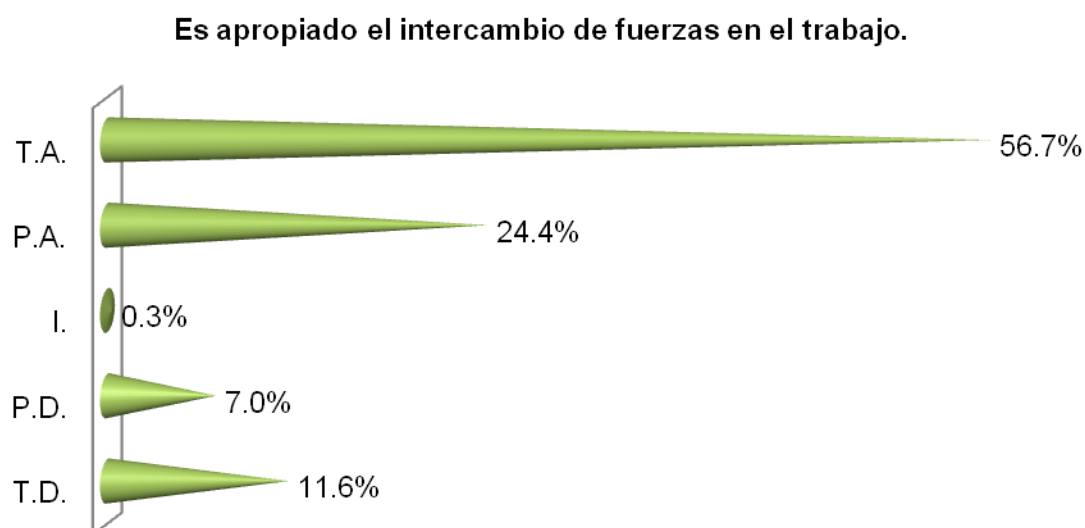
**Gráfico N° 15:** Formas de vender sus productos actual y futuro.

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

El mayor porcentaje (81,1%) de los productores actualmente venden su producción de forma individual a hacerlo en grupo y de estos el 76,7% están motivados a vender su producción de forma grupal siempre y cuando les den

mayores beneficios para incrementar sus ingresos económicos y por ende su bienestar social.

**Gráfico N° 16: Es apropiado el intercambio de fuerzas en el trabajo.**



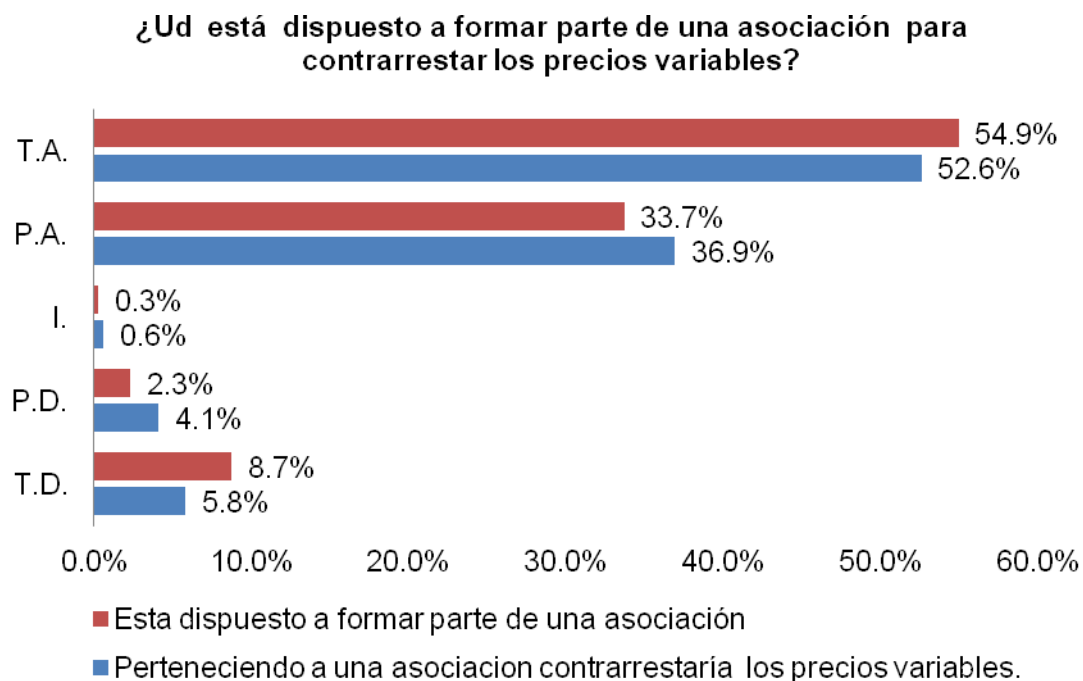
**Gráfico N° 17: Es apropiado el intercambio de fuerzas en el trabajo.**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

En un sentido amplio, el cooperativismo es trabajar y vivir juntos. En la tesis presentada por Maldonado, G (2010) denominada "Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN", cita a Bonilla, F quien nos dice que: "La cooperación viene a constituir una combinación de ayuda propia y ayuda mutua, destinada a la estructuración de valores humanos universales". En este sentido, es una filosofía de vida: "un conjunto de procesos y procedimientos de buen comportamiento según un conjunto de principios fundamentales que sirven de guía al individuo y a la sociedad". La forma organizativa que adquiere se llama cooperativa, una cooperativa es una "agrupación voluntaria de personas reunidas con espíritu igualitario, de clara fundamentación democrática y de tendencia defensiva para la economía popular"

Los productores cacaoteros indicaron que es mucho más beneficioso trabajar unidos ya que los trabajos de cada parcela se terminan más rápido y todas las plantas crecen paralelamente y no se atrasan, cuando se realizó las encuestas comentaron los productores de un centro poblado, se han unido 12 productores para trabajar con el método de intercambio de fuerzas que indicaban todos tenían entre una a tres hectáreas de cacao, lo cual primero trabajan en una parcela, luego a las siguientes, hasta terminar todas las parcelas, el tiempo que demoran cultivando cada hectárea de cacao es de un día y medio, son beneficiados todos los que están trabajando este modelo de trabajo, el 81% de los encuestados comentaron estarían de acuerdo trabajar este método de trabajo, porque no contamos con dinero suficiente para pagar personal.

Objetivo N° 3: Análisis de las formas de capital social de los pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso.



**Gráfico N° 18:** ¿Ud. está dispuesto a formar parte de una asociación para contrarrestar los precios variables?

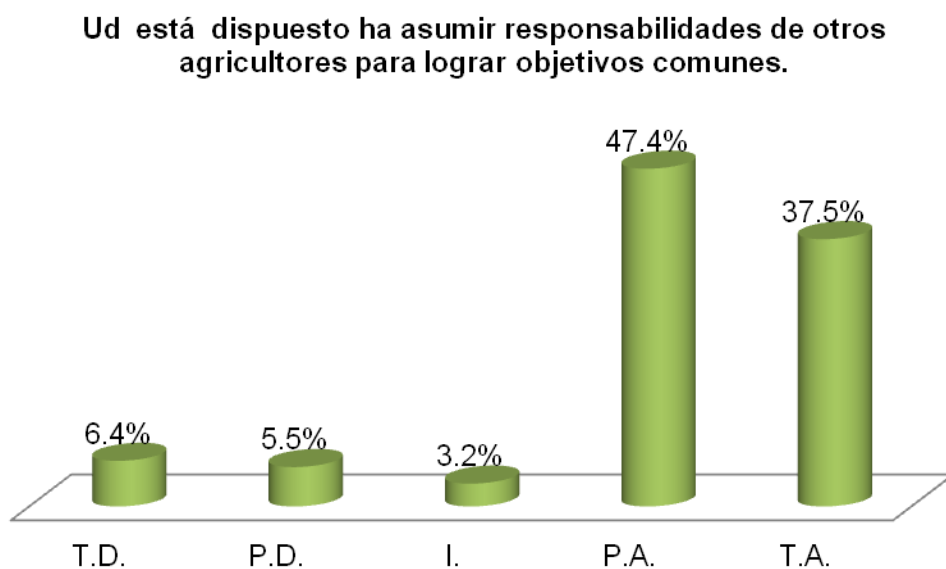
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Según el IV Censo Nacional Agrario (2012). La mayoría de los productores agropecuarios en el país son personas naturales, estos representan el 99,4%, en tanto que las personas jurídicas solo alcanzan al 0,6%, destacando en este tipo de organización la comunidad campesina, la sociedad anónima cerrada y la comunidad nativa. En el año 1994, las personas naturales igualmente registraron niveles significativos (96,7%).

Según región natural, la Sierra concentra más productores agropecuarios (63.9%). De este total el 99,1% son personas naturales y el 0,9% son personas jurídicas. La Selva y la Costa concentran 20,3% y 15,8% de productores agropecuarios respectivamente, la organización jurídica de cada una de estas regiones muestra el mismo comportamiento que la Sierra.

Viteri Díaz, G. (2007) citando a la FAO: “El capital social hace referencia a valores comunes, normas, redes informales y asociaciones de miembros que favorezcan la capacidad de las personas para trabajar mancomunadamente con el fin de alcanzar objetivos del grupo”.

Los productores en el Perú la mayoría no están organizados; ya que en gran porcentaje los productores agropecuarios son personas naturales que trabajan de manera independiente, según los resultados obtenidos el 89% de los productores encuestados consideran asociarse sería una buena opción para contrarrestar los precios variables de sus productos cuando los venden, y están dispuestos hacer parte de alguna asociación.



**Gráfico N° 19:** ¿Ud. Está dispuesto a asumir responsabilidades de otros agricultores para lograr objetivos comunes?

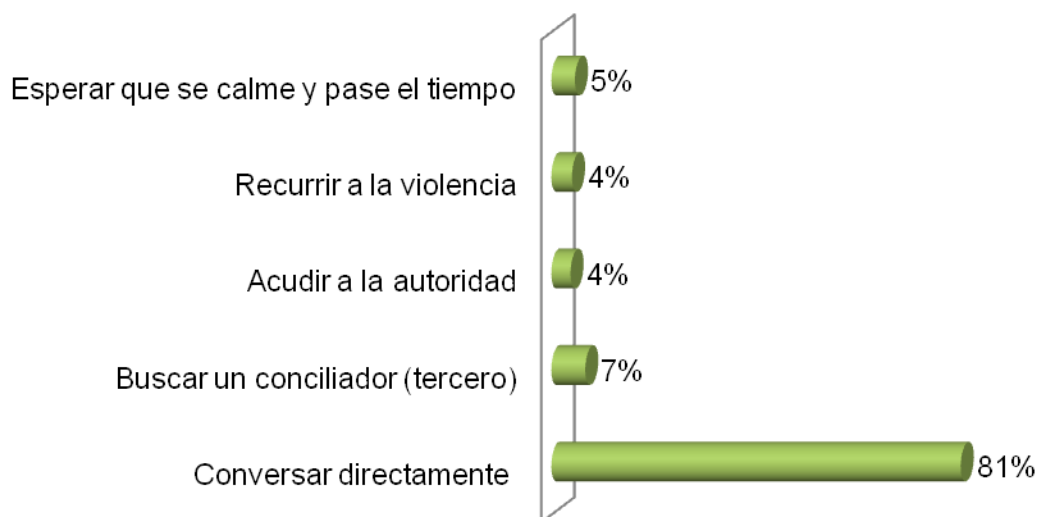
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

CEPAL (2001) por su parte dice que el capital social es “un conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto”.

El principal factor determinante del origen de la asociatividad entre los pequeños productores Cacaoteros, fue la defensa de intereses comunes dada una situación coyuntural (deuda). En la que uno coopera no solo de manera proactiva, sino también reactivamente bajo condiciones de amenaza externa o situaciones de riesgo.

Los productores respondieron de la siguiente manera, existe un 85% que si estarían de acuerdo de asumir diversas responsabilidades de otros agricultores con el fin de alcanzar objetivos comunes.

#### ¿Cómo resolvería los problemas con sus vecinos?



**Gráfico N° 20:** ¿Cómo resolvería los problemas con sus vecinos?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

La ONU (2002) hace mención que el capital social son los valores, las normas, las organizaciones y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social.

Los productores indicaron que resolverían los problemas primeramente conversando de manera directa con la persona afectada, ya que muchas veces los problemas entre vecinos se resuelven directamente sin llegar más allá, porque ya se conocen y tienen una confianza por los años que viven como vecinos, también indicaron los problemas que tengan son de baja significancia, o problemas que no están bajo control.



**Gráfico N° 21:** ¿Se puede confiar en la mayoría de los productores?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Putnam (1993), hace mención que las características de la organización social, son tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas.

Según Leana y Van Buren (1999), el capital social tiene dos componentes principales: la asociabilidad orientación hacia una meta colectiva a través de la confianza mutua (shared trust). La primera dimensión se refiere a la disponibilidad y habilidad de los miembros de una organización para subordinar los intereses particulares a los objetivos colectivos. Por otra parte, cuando una organización tiene altos niveles de confianza mutua entre sus

miembros, éstos se muestran comprometidos con los valores de la organización, los productores respondieron de la siguiente manera, una gran mayoría representada por un 78% del total muestra tener confianza entre los mismos productores por los años que están trabajando juntos que ya se ha creado una confianza plena y respeto.

Haciendo una comparación la teoría con los resultados obtenidos con respecto a la confianza que tienen los productores concuerda con la teoría, la mayoría de ellos tienen confianza entre ellos, esto permite facilitar el comportamiento cooperativo.

El líder del proyecto asociativo de los productores cacaoteros, debe ser una persona que inspire confianza entre los demás participantes, que tenga confianza en sí mismo y crea en sus capacidades, y que además confíe en su equipo de trabajo. Esta es la característica más importante para que un proyecto asociativo se lleve a cabo, pues dentro de los obstáculos más frecuentes se encuentran los modelos mentales y el marco cultural, en los que prevalecen el individualismo, la incredulidad, el escepticismo y la desconfianza, respecto a un modelo de asociación que se está planteando en los pequeños productores de la misma, los productores cacaoteros, deben confiar no sólo en las actividades que lleve a cabo el líder, sino también en sus socios, con los cuales debe compartir algún grado de riesgo como es evidente en cualquier negocio. Por esto el líder debe estar en la capacidad de generar un ambiente de confianza mutua que permita diluir cualquier duda que surja por parte de los socios.

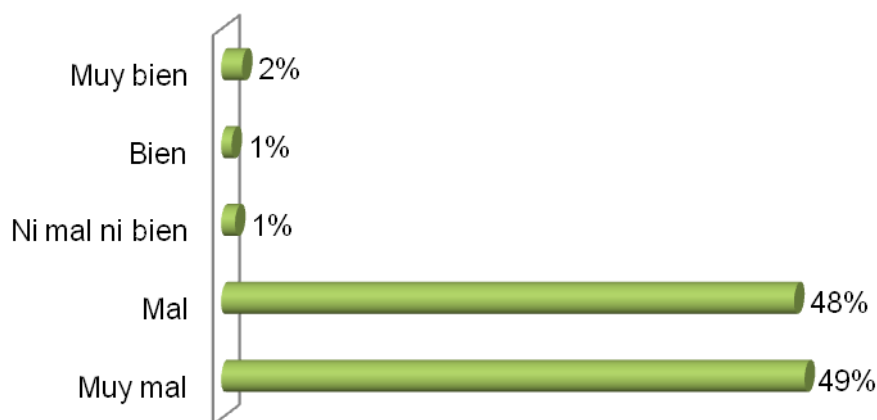


**Gráfico N° 22:** ¿Ud. ha colaborado en organizaciones y ayudado a sus vecinos?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Camacho P., Marlin C., Zambrano, C. (2005). Hace referencia en el estudio realizado que los principales factores que limitan el origen de la asociatividad son el temor al fracaso (generalmente, relacionado con el cooperativismo de los años de la década de 1980), la desconfianza, y el hecho de que no logran proyectar y reconocer los beneficios de la asociatividad a largo plazo, el 59% de los productores indicaron que nunca llegaron a formar parte de una asociación, mientras que el 25% lo hizo en repetidas ocasiones, también indicaron que no tienen ningún problema para ayudar a sus vecinos representado por un 83% del total, la idea que está detrás de la motivación de los productores para asociarse en colectivo, les permitiría estar en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios económicos y sociales.

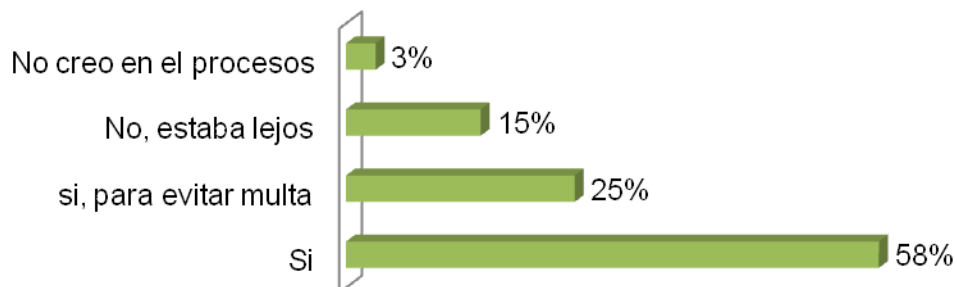
### Presentar documentos falsos bancarios



**Gráfico N° 23:** ¿Que opina al presentar documentos bancarios falsos?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

### ¿Voto en las últimas elecciones?



**Gráfico N° 24** ¿Voto en las últimas elecciones?

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta dirigida a los productores cacaoteros.

Los productores consideran presentar documentos falsos a entidades financieras para poder adquirir préstamos es inadecuado, representado con el 97% de los encuestados, en cuanto a los procesos electorales muchos productores indicaron que si votaron en las últimas elecciones porque confiaron en el proceso democrático, pero cuando llegan a ganar el partido

político que apoyaron se ven defraudados, lo que prometieron nunca lo cumplieron, otros productores solo lo hicieron para evitar multas, porque ya se sienten defraudados desde años anteriores.

#### **4.1.- Propuesta e Implementación de un Modelo de Asociación de Pequeños Productores Cacaoteros**

La propuesta no solo está basada en los estudios exitosos realizados, sino también en entrevistas a diferentes representantes de asociaciones y cooperativas como son; COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES “APROCASSI” (San Ignacio), es una organización sin fines de lucro de pequeños productores de café bajo normas de producción orgánica y comercio justo.

COOPERATIVA “SOL&CAFÉ” (Jaén) es una organización sin fines de lucro auto-sostenible, competitiva y posicionada en los mercados especiales, logrando incrementar la producción, productividad y rentabilidad, con socios y colaboradores comprometidos para mejorar sus condiciones de vida.

Asociación Peruana de Productores de Cacao “APPROCAP” (Piura), es una organización orientada a mejorar las condiciones de vida de las familias productoras de cacao, comercializando en condiciones equitativas, con una propuesta de tecnología limpia, que promueve la igualdad, transparencia y solidaridad.

#### **Diversas historias locales de construcción institución**

Muchos piensas que las asociaciones y cooperativas nacieron como consecuencia de la reforma agraria, punto de equivocación ya que existían mucho antes de 1969.

Tanto las asociaciones como las cooperativas nacen por la iniciativa propia de los agricultores, no guiándose de un algún modelo o forma para ponerlo en marcha, pudieron afrontar un gran reto, el sacar a flote las grandes ideas que se propusieron no para el beneficio de unos pocos sino para el desarrollo de su comunidad y lograr bienestar a las generaciones futuras.

La Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida (CAC La Florida) se encuentra en el departamento de Junín, en la provincia de Chanchamayo, es fundada el 30 de octubre de 1966 en la localidad de La Florida. Su fundación, comenzaron con cincuenta agricultores que llegaron a la zona como colonos espontáneos, cansados del atropello de los intermediarios.

Los colonos provenían de los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Ancash y Junín, trabajaron en las diferentes haciendas, pero luego avanzaron en la selva, abriendo caminos donde no había más que vegetación, para crear su propio espacio y trabajar de manera independiente.

En ese momento había un monopolio de los grandes intermediarios, quienes aprovechando las dificultades que existían para sacar el producto de la zona y traer recursos básicos, pagaban a los productores muy por debajo del precio de mercado.

La solución a ese problema tenía que ser colectiva, pues lograr la comercialización de manera individual era imposible por los costos y volúmenes.

Conscientes de la importancia de su fuerza colectiva, pero también de las enormes deficiencias de servicios en toda la región, deciden que la cooperativa se circunscriba a un área delimitada y que no se extienda más allá.

Su objetivo desde el inicio fue lograr el desarrollo integral y ayudar a los socios, sus familias y los vecinos de la zona en todas sus necesidades.

Posteriormente viene la etapa de crisis para la cooperativa, la cual viene inmersa de problemas consecuentes del terrorismo, lo que origino el declive de la organización; pero pudieron sacarla a flote varios años después gracias a persistencia y la unión de los hijos de socios.

Muchos piensas que las asociaciones y cooperativas nacieron como consecuencia de la reforma agraria, punto de equivocación, ya que existían mucho antes de 1969. Tanto las asociaciones como las cooperativas nacen por la iniciativa propia de los agricultores, pudieron afrontar un gran reto, el

sacar a flote las grandes ideas que se propusieron no para el beneficio de unos pocos sino para el desarrollo de su comunidad y lograr bienestar a las generaciones futuras.

Por ello es vital conocer cómo pudieron subsistir dichas organizaciones a través del tiempo, ya que por nada los años no pasan en vano.

Precisamente desde la década del noventa, en medio de una crisis generalizada, un conjunto de cooperativas del sector cafetalero inició un camino diferente: El de su progresiva consolidación empresarial.

Hoy, cooperativas y asociaciones, así como centrales de cooperativas del sector cafetalero peruano, reunidas en la Junta Nacional del Café (JNC), tienen en sus manos una porción nada despreciable de nuestro principal producto agrícola de exportación, el café, en su mayor parte exportan directamente, lo que les permite no sólo retener el margen de ganancia de los intermediarios y convertirlo en mejores precios y en diversos beneficios para los pequeños productores asociados, sino controlar las condiciones en las que se exporta su producto, tratar directamente con los tostadores (los “grandes” del negocio cafetalero mundial) y adaptarse mejor a las nuevas tendencias de los mercados.

Si bien no exportan la mayor cantidad de café, sí controlan casi con exclusividad la exportación de “café especiales” (orgánico, sostenible, solidario, gourmet), ubicándose más en una estrategia exportadora de nichos de mayor valor que en la venta masiva de café convencional.

Ello ha requerido enfrentar procesos de cambio técnico, adquirir nuevas formas de organización, lograr gerencias de alto nivel, hoy, el Perú es el líder mundial de exportaciones de café orgánico.

El sector asociativo cafetalero está formado por pequeños agricultores, las 78 cooperativas integradas por más de 45,000 pequeños caficultores, que en conjunto manejan unas 100,000 hectáreas de café, de promedio 2.2 hectáreas por familia. Otra característica, quizás también explicativa de lo inadvertido que pasa este sector, es que el café no es un producto de la costa, la mayor parte del área cafetalera se encuentra en la vertiente

oriental de los Andes, aunque una pequeña porción se produce en la sierra de Piura.

Son empresas asociativas, mayoritariamente cooperativas de servicios; sus socios son pequeños agricultores; viven muy lejos de los grandes mercados y de los puertos, su consolidación desafía las leyes de la gravedad del actual horizonte cultural neoliberal: debieran haberse derrumbado, pero en cambio, se fortalecen y conquistan mercados exigentes.

Quizás también están ante algo nuevo; un nuevo tipo de empresa, una nueva relación con el mercado, nuevas relaciones de confianza entre los agricultores, nuevas tecnologías que protegen el ambiente, nuevas alternativas para miles de pequeños agricultores peruanos.

La pregunta que guía este estudio, realizado a pedido de Oxfam GB, es cómo logró este sector de la pequeña agricultura convertirse en uno de los sectores empresariales más dinámicos del agro peruano. La respuesta es, sobre estrategias promocionales, actores y políticas públicas cuyo norte puede ser el desarrollo empresarial de la pequeña agricultura, en vez de excluirla para dar paso a sectores económicos más grandes y supuestamente más emprendedores.

La historia que cuenta este trabajo es la historia de cómo personas como la mayoría de los peruanos con poca tierra y capital, con un nivel educativo bajo, pésimos servicios públicos y malas carreteras se han consolidado, no para aumentar los ingresos de los intermediarios, sino en beneficio de los productores directos. Para reconstruir esta historia, visitaron tres centrales cafetaleras, la Central Piurana de Cafetaleros (Cepicafé), la Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (Cecovasa), en Puno, y la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de La Convención y Lares (Cocla), en Cusco, así como la Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida, en Chanchamayo, Junín.

El texto a continuación presenta los resultados de las largas y muy enriquecedoras entrevistas que hicieron a muchas personas: socios de estas empresas y sus familiares, directivos y personal de gerencia. Los personajes

centrales serán las empresas asociativas cafetaleras y sus socios, y analizaron sus historias (son varias historias: de luchas campesinas, de colonización, de menuda construcción institucional), la forma como se organizan, producen y comercializan, los servicios que prestan a sus socios y hasta su importancia en el desarrollo local. Son empresas, pero son también actores colectivos locales; se preocupan por la salud, la educación, los servicios y las comunicaciones, porque toda inversión local es una inversión para mejorar su propia vida.

Pero además de las empresas y sus socios, esta historia tiene también otros cuatro actores importantes. El primero es el producto, es decir, el café y su mercado; éste es un actor con muchas instituciones, bastante complejas, en medio de las cuales, los cooperativistas deben tomar decisiones. Otro actor es el comercio justo o los mercados solidarios; en este caso es un actor internacional que impulsa nuevas relaciones entre el Norte y el Sur, entre los productores y los consumidores; su intervención ha sido muy importante en algunos momentos, aunque la cantidad de café que se destina a ese mercado sea pequeña. El tercer actor es el cooperativismo, un actor desconocido; muchos piensan que no existe o que es un invento nostálgico de otros tiempos, pero en otras regiones del mundo es un sector muy dinámico promovido por la propia Organización Internacional del Trabajo como una moderna y renovada forma empresarial que permite que sectores de pequeña escala se beneficien de las nuevas oportunidades de la economía mundial y que garantiza condiciones dignas de trabajo. Finalmente, un cuarto actor, impulsor al mismo tiempo que producto del dinamismo asociativo, es la Junta Nacional del Café, el gremio que representa al conjunto de cooperativas, centrales de cooperativas y asociaciones cafetaleras.

Según los estudios realizados por “Instituto Estudios Peruanos, (2007)” Es interesante constatar que los precios de los cafés especiales, mejores que los del café convencional, varían sin embargo a un ritmo semejante a los del café convencional, con excepción del precio de comercio justo (también

llamado mercado solidario), que es relativamente constante. Ello quiere decir que en los periodos de fuerte baja del precio de cafés convencionales, bajan también los precios de los cafés especiales: Son un alivio para el productor en periodos de baja de precios, pero no son mercados artificiales. Del conjunto de cafés especiales, en los últimos seis años, el café vendido en el marco del comercio justo es el que tiene el mayor precio y el más estable, con una ligera tendencia al alza en el último año.

Según los estudios del Consorcio de Investigación Económico y Social, actualmente la agricultura en nuestro país, está caracterizada fundamentalmente por una estructura de propiedad en extremo atomizada 583,270 unidades agropecuarias poseen 234,323 ha.; (es decir menos de 1 ha. por unidad agropecuaria), realidad que tiene como consecuencia el atraso tecnológico, débil capacidad de negociación, falta de inversión y escaso esfuerzo estatal por volver más competitivo el sector en mención.

La atomización se agudiza con el escaso interés de los agricultores de adecuar las prácticas agrícolas que proporcionen valor agregado a sus cultivos debido a los bajos precios que reciben por ello. Esta característica limita las agroexportaciones de nuestro país, haciendo difícil insertar en la cadena productiva a los pequeños productores o siendo incluidos pero en condiciones muy desfavorables.

La asociatividad económica en las pequeñas unidades productivas organizadas de la Macroregión Nor Oriental del Perú, son incluidas en cadenas exportadoras exitosas y ello les permite acceder a mejores precios en el mercado internacional, en condiciones transparentes y de crecimiento equitativo; promoviendo el desarrollo sostenible de la actividad agraria transfiriendo adecuadamente la tecnología y estándares de calidad requeridos por el consumidor, logrando mayores volúmenes de producción y promoviendo el desarrollo social, económico y ambiental en sus zonas de intervención.

Los criterios utilizados para la selección de las unidades productivas a asociar fueron los siguientes:

a) Rubros en que la agricultura campesina tuviera mayores niveles de asociatividad, en este caso la exportación y específicamente la exportación de productos orgánicos o bajo el modelo de comercio justo o especial.

b) Diversidad de modelos jurídicos, para constatar la evolución y construcción del capital social en las organizaciones de productores.

Se elaborará un calendario de entrevistas para identificar información respecto a las características de la asociatividad y los factores que influyeron en su formación, para ello se utilizarán tres tipos de indicadores: Alto, medio y bajo; de acuerdo al cumplimiento de las variables identificadas para su estudio. La comparación es básica para determinar los factores de éxito de la asociatividad, e inclusive comparando con algunos productores no asociados seleccionados para tal fin.

En el nivel de estructuración de la cadena se considera como Alto si existe el nivel de formalidad en las relaciones de la asociación con los principales actores de la cadena como son los proveedores de insumos y servicios, proveedores de capacitación, asistencia técnica y compradores de su producción. Si alguna de las relaciones no es formal, se califica como Medio y el resto de casos se califica como Bajo.

En el nivel de asociatividad se considera Alto si se cumple con tres variables: Cumplimiento de compromisos de las unidades productivas con la organización; Satisfacción del asociado y Fortalecimiento organizativo; en caso de incumplir uno de las variables se considera Medio y Bajo en los demás casos.

En el espacio para más asociatividad se considera Alto si la tendencia de la demanda mundial de los productos con las características ofrecidas por las unidades productivas organizadas tenía la tendencia de un crecimiento sostenido en el tiempo, caso contrario se califica de Bajo.

El nivel de integración vertical se considera Alto si la integración actual con los clientes externos de la organización: exportadores, fuentes de financiamiento, proveedores y entorno social, eran óptimos, si una relación

con algunos de los clientes externos no era la óptima se considera Medio, caso contrario se consideró Bajo.

El espacio para integración vertical se considera Alto si existen las posibilidades de sinergia con nuevos clientes, proveedores y actores involucrados en la actividad exportadora, si no es posible la integración con uno de los actores se considera Medio, caso contrario se considera Bajo.

También analizaron los indicadores económicos: Precio, volumen comercializado y costos; así como los niveles de comunicación y coordinación de actividades relacionadas a la agro exportación entre los agroexportadores y compradores internacionales de los productos exportables, destacando las normas sociales y medioambientales exigidas en toda la cadena; sin embargo, la información más relevante es respecto al espacio para mayor asociatividad.

### **Resumen de los gerentes entrevistados en las cooperativas.**

EL Gerente General Gerardo Alarcón Cubas de la “Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café” *indico el mejor café que produce el Perú, están dentro de los bosques intactos, se produce un café totalmente natural garantizado por empresas certificadoras de renombre internacional, en año 2005 han consolidado 27 bases, se obtiene café orgánico con 100 socios que certifico la empresa Bio Latina en la provincia de Jaén y San Ignacio, para el año 2011 ya son 52 bases que involucran a la cooperativa con un total 1047 socios con una área aproximada de 2500hectareas, en el año 2007 se consolida café sostenible que certifica Raifores Aliance, en marzo 2008 adquiere el nombre de “Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café”, cuyos objetivos es contribuir al desarrollo del socio, familia y comunidad priorizando la ejecución la actividad agropecuaria, actuando con responsabilidad preservando el medio ambiente y hacia el desarrollo sostenible. Las certificaciones se mantienen porque el mercado las pide y lo garantiza la calidad del producto, la cooperativa está enfocado en mejorar el café promoviendo una vida digna de las familias socias, para mejorar la producción de café se ha incorporado tecnología de los mejores productores del mundo y adaptado a los productores de la región con una técnica que es la poda sistemática que ha permitido reducir los costos e incrementar la producción notablemente.*

El gerente General Luis Peña Parra de la Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocassi *indico es una organización integrada por 474 asociados produce cafés especiales, a través de certificaciones orgánicas y mercados solidarios, lo cual se exportan a mercados Europeos y Estadounidenses, su producto bandera es el “café” las variedades son típicas, catimor, caturra amarillo, pache, bourbon, que hacen de nuestro café uno de los mejores en cuanto a la calidad.*

*El trabajo minucioso y planificado que realizan los productores, hace un café de excelente calidad.*

Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura “APPROCAP” es una organización que agrupa a pequeños productores de cacao de la parte alta de la cuenca del río Piura, *ellos manejan sistemas de producción diversificados: cacao, café, lo comercializan al extranjero, actualmente cuenta con la certificación US Certify, Fair Trade, les ayudado a incrementar la ventas de sus producción de cacao, APPROCAP, cuenta con 23 bases en la actualidad desarrollan proyectos de mejoramiento de la producción, calidad y rentabilidad del café, Proyectos de reforestación y de mejoramiento de sombra con árboles maderables, bajo sistemas agroforestales, proyectos de desarrollo de capacidades con la mujer cafetalera.*

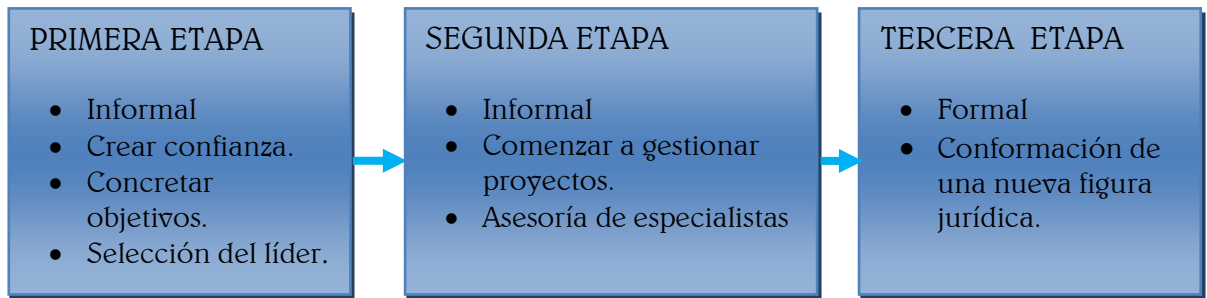
#### **4.1.1. Formación del Proceso Asociativo**

En este capítulo se mostrará el proceso que conlleva a la formación de la asociatividad; se indicarán los procedimientos necesarios para lograr agrupar a los productores, generando confianza para llegar a obtener objetivos comunes, con la dirección hacia los mercados especiales y comercio justo, con esto se disminuirá los problemas de gestión o conflictos entre los asociados, permitiendo que el proyecto asociativo se desarrolle de la mejor manera.

Después de tener claridad los parámetros que se deben seguir, se procede hacia el planteamiento del perfil que requiere el líder del proyecto, mostrando la estructura que se desarrollará al momento de crear la asociación; esto implica un procedimiento eficiente, para un funcionamiento adecuado del modelo.

#### 4.1.2. Formalización

##### A) Proceso asociativo



**Figura N° 3:** Proceso asociativo

**Fuente:** Elaboración propia

Lo primero que deberían de realizar hacia los productores, es brindar información adecuada, en los procesos asociativos con claridad; asimismo, generando un ambiente de confianza, que debe comenzar a construirse desde el primer día, las organizaciones que se crean fin fines de lucro, son las asociaciones y cooperativas, orientadas a mejorar las condiciones de vida de las familias productoras, comercializando en condiciones equitativas, con una propuesta de tecnología limpia, que promueve la igualdad, transparencia y solidaridad, bajo las normas de auto sostenibles posicionada en los mercados especiales y comercio justo logrando incrementar la producción, productividad y rentabilidad, con socios y colaboradores comprometidos para mejorar sus condiciones de vida.

La formalización se puede clasificar de acuerdo con el nivel de riesgo del compromiso en varias etapas.

En esta fase inicial hay bajo nivel de riesgo y las actas de iniciación y compromiso, definición de políticas, asignación de roles y funciones, diseño de plan de trabajo, entre otros, son los mecanismos para

generar vínculos. Es importante resaltar los elementos fundamentales, para llevar exitosamente el proceso de asociatividad generando confianza a través de visitas vivenciales, conociendo sus costumbres, valores, los aspectos emocionales y mentales que experimentan, marcar un objetivo o propósito en común, establecer los límites desde el inicio, la transparencia y el respeto.

Se debe hablar mucho desde el corazón, ser y estar dispuesto a la negociación en la que las dos partes deben ganar a la vez tanto la organización como los asociados, estos elementos dependerá el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados conjuntamente y la sostenibilidad de este proyecto asociativo.

Cuando se produce una pérdida de confianza hay que comunicarlo, disculparse a tiempo, crear nuevas opciones para volver al status en el que ambas partes ganen, generar nuevos compromisos que deben cumplirse para devolver verosimilitud al vínculo, lo difícil no es el conflicto cuando se da la situación, sino el estancamiento que se produce en la relación, si no existe la confianza entre las partes, el vínculo existente se falsea, escuchen a los demás, aprendan de los errores y confíen, porque esta es la manera de construir un futuro mejor entre todos.

La participación de todos los miembros de la asociación, donde cada socio pueda expresar su opinión y puntos de vista, para finalmente generar un acuerdo mutuo donde las responsabilidades sean compartidas y cada socio asuma su cumplimiento de acuerdo con lo pactado, suscribir acuerdos de voluntades y protocolos por escrito, que ayuden a precisar compromisos, derechos y responsabilidades; para que exista plena conformidad con las decisiones que se tomen en esta etapa, pues éstas han sido tomadas a partir de la participación de todos los asociados.

En la segunda fase de ejecución se hace necesario contar con asesorías para suplir las diferentes necesidades identificadas en el

diagnóstico, que ha sido uno de los objetivos de la Fase Inicial. Asimismo, se requiere una gestión de proyectos que permita obtener resultados de corto y mediano plazo, para conseguir recursos para el proyecto, puede plantearse modelos de uniones temporales o contar con una institución que respalde y presente la propuesta a nombre del grupo, lógicamente previa aceptación de los socios.

Por último, en la tercera fase se plantea la creación de una nueva unidad productiva en la cual la definición de una figura jurídica, acta de constitución, estatutos, juntas directivas, poder de contratación, capital social, funciones e informes de gestión son imprescindibles. La definición de un proceso de formalización, en todo el sentido de la palabra, debe ser el resultado de la consolidación y expectativa de sostenibilidad de un proyecto asociativo.

### **B) Forma de asociarse**

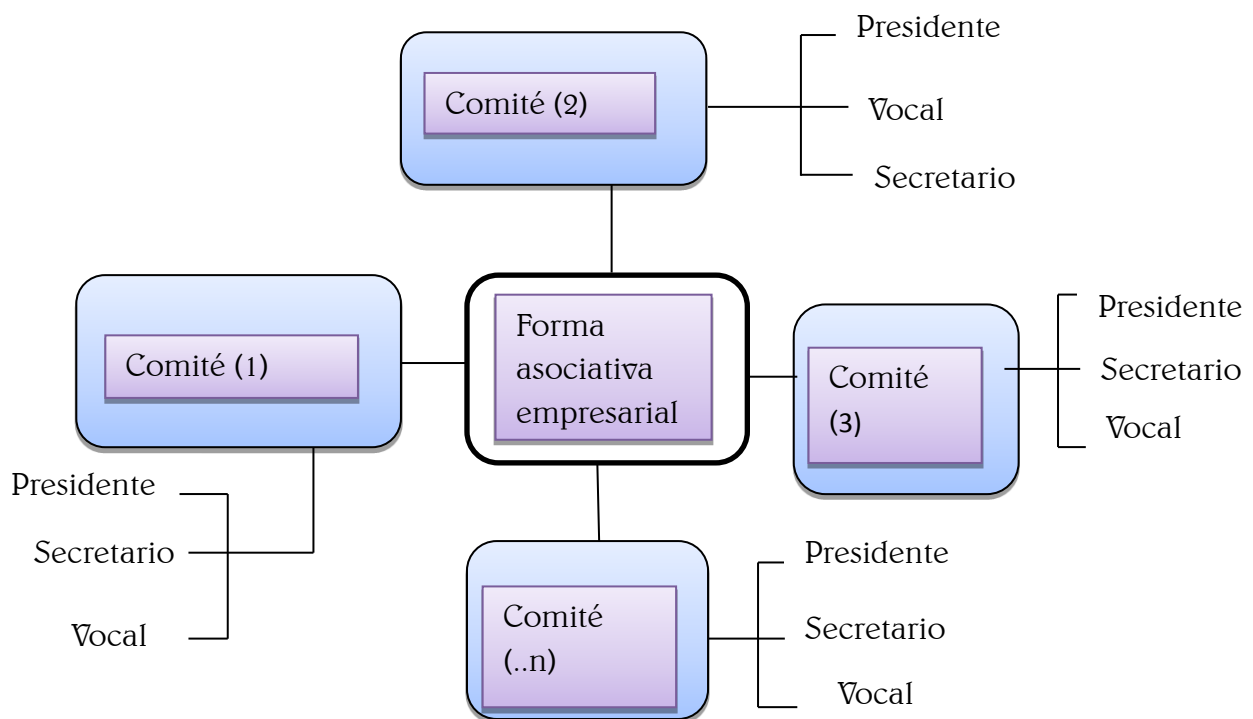
Informal o de hecho: En esta modalidad no se crea una nueva organización o estructura, sencillamente todas las empresas tienen un objetivo en común y acuerdan desarrollar tareas concretas para lograrlo; su duración es de corto plazo.

Dentro de esta modalidad se incluyen las dos primeras fases mencionadas anteriormente, en las cuales se fijan acuerdos entre los integrantes y se diseña un plan de trabajo en el que se asignan responsabilidades y tareas. Los proyectos que se desarrollan en esta etapa, en su mayoría, es de corto plazo, que los mismos productores sean parte de esta ejecución alcanzando en algunos casos el mediano plazo.

Una vez que se ha realizado pequeños proyectos y se ha generado la confianza de los productores se debe formalizar y contratar a profesionales necesarios, por medio de las cuales se solucionen problemas que se puedan presentar en la consecución de los objetivos y que los socios no pueden resolver sin la ayuda de un

especialista. Los costos por concepto de estos honorarios requeridos, tales como ingenieros en asesoramiento técnico, gestión empresarial, estudios de mercado, investigaciones puntuales que convengan en la región y capacitaciones para los integrantes, podrán pagarse, según las necesidades que se vayan presentando.

Dentro de las acciones de derecho para asociarse o integrarse se crean organismos jurídicos de grado superior, los cuales agrupan los productores para tal fin. Según este proyecto los organismos se pueden clasificar de primero, segundo y tercer grado o de grado superior.



**Figura N° 4:** Forma asociativa empresarial

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante aclarar que no es recomendable plantear una modalidad jurídica desde un inicio, ya que esto sería una decisión apresurada teniendo en cuenta que uno de los errores es intentar

formalizar procesos antes de alcanzar la madurez; con frecuencia, constituciones de asociaciones que finalmente no pasan del papel, debido a la prisa excesiva.

Los factores que se deben tener en cuenta es, escaso conocimiento y la poca experiencia que existe por parte de los miembros en el tema de proyectos asociativos, lo cual trae consigo una baja disposición al cambio, generando cierta desconfianza y poca determinación a la hora de tomar decisiones trascendentales; la conformación de un figura jurídica común significa para los asociados adquirir nuevos compromisos y responsabilidades de gran magnitud, lo cual sería un impedimento en el proceso si se tiene en cuenta el factor mencionado anteriormente.

➤ **Finalidad de la asociación formal.**

Es educar y organizar al hombre del campo sobre la base de la actividad cacaotera y otros cultivos para que a través de la ayuda mutua, la ciencia y la técnica promuevan el desarrollo económico y social en una forma armónica, equitativa, y en equilibrio con la naturaleza, para alcanzar el bienestar de sus socios y de la comunidad, a través de los mercados solidarios.

➤ **Objetivos de la Asociación.**

- Construir una forma de organización socioeconómica que permita alcanzar el bienestar social y de la realización plena del hombre y sirva como agente dinámico para la consecución de una sociedad solidaria.
- Crear un sistema de capacitación adecuada y permanente de sus socios.
- Alcanzar la sostenibilidad empresarial brindando servicios eficientes de asistencia técnica, capacitación, crédito y comercialización de los productos agrícolas.
- Promover un adecuado aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.

- Desarrollar acciones para el mejoramiento de la Educación y Salud de las comunidades jurisdiccionales en coordinación con las autoridades locales.

➤ **Condiciones para ser socio.**

- Dedicarse a la producción agropecuaria de cacao, café y otros cultivos lícitos.
- Presentar una solicitud de adhesión mediante una ficha debidamente llenada con toda la información requerida en la misma.
- Practicar las buenas costumbres, conservando los valores morales los que deben estar acreditados por alguna autoridad del caserío o Centro poblado del lugar donde desarrolla su actividad donde desarrolle las mismas actividades de la asociación.
- Ser admitido por el consejo de administración, siempre y cuando se cumplan con los requisitos señalados en el reglamento del presente estatuto.
- En caso de ser admitido pagar la aportación mínima vigente, que es aprobada su admisión.
- Los socios podrán retirarse de la asociación en cualquier momento, previa comunicación por escrito, mediante una carta notarial dirigida al consejo de administración, con un mes de anticipación a su reunión más próxima, siempre que se encuentre al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones.
- El socio debe depositar en la asociación no menos del 70% de su producción declarada como estimado para la comercialización en forma permanente.

➤ **Deberes de los socios.**

- Participar activamente en el desarrollo de la asociación.
- Concurrir puntualmente a las reuniones de la Asamblea General, así como a todas las convocatorias que hagan los Órganos de Gobierno de la asociación.

➤ **Características de los directivos.**

Las características de deben cumplir los candidatos titulares o suplentes de los consejos directivos y comités, deberán reunir condiciones, tener habilidades humanas y técnicas, que son capacidad de liderazgo, adecuada comunicación, buena confianza, y aportar cada año como mínimo 90% de su producción.

**C) Asociación de productores Cafetaleros y Cacaoteros Solidarios del distrito de Nuevo Progreso.**

El 1° de abril del 2012. Comenzamos a generar confianza en un grupo de productores haciéndolos conocer las diferentes problemáticas que tenían en ese momento, por ejemplo en la actualidad se ha podido apreciar que existe la necesidad de realizar un proyecto de una trocha carrozable de cuatro kilómetros aproximadamente, es una zona donde los productores tienen difícil acceso para trasladar sus productos hacia el distrito de Nuevo Progreso, otro de los proyectos es agrupar a los socios y preguntarles cuales son los insumos, abonos, maquinarias, y equipos etc. Que más consumen durante todo el año hacerles una propuesta de comprar en conjunto negociando con proveedores, de la misma manera se realizaría para vender su producción, logrando economías de escala. Con estos pequeños proyectos se lograría incrementar su rendimiento, calidad de su producción y reducir los costos, como pequeños productores si no se agrupan no se podría hacer ningún proyecto y menos vender su producción a mercados más competitivos, porque se necesita tener un volumen significativo para negociar con los diferentes clientes, luego se vieron qué opciones existen y se les explicó detalladamente cuáles son los beneficios de una asociación y de una cooperativa; los productores se quedaron entusiasmados y mostraron mucho interés de formalizarse en una cooperativa porque se dieron cuenta que hay más beneficios que en una asociación; pero, por los pocos productores que estaban en ese

entonces, se formó una asociación de manera informal mientras se consolidaba.

El 4 de febrero del 2013 se registró la asociación: se realizó la escritura pública en la Notaria Franco del distrito de Uchiza, provincia de Tocache, luego se gestionó toda la documentación necesaria para poder vender la producción acopiada, en ese mismo año la asociación negoció con la empresa "Comercio & Cia S.A" de la familia Requejo, para vender su producción.

En el año 2014, se ejecutó el proyecto de una trocha carrozable de cuatro kilómetros aproximadamente, es una zona de difícil acceso de los productores para trasladar su producción hacia el distrito de Nuevo Progreso, un porcentaje de la producción obtenida se siguió vendiendo a la empresa "Comercio & Cia S.A" y otro porcentaje a la empresa Cadexpo S.A.C CON RUC N° 20557710222, cuyos dueños son colombianos; el mes de Julio del 2014, ingresaron nuevos socios, y se comenzó a realizar la transformación a Cooperativa de Servicios Múltiples denominada "Ecoforest", esta decisión fue tomada en coordinación con todos los socios, de esa manera permitirá en el futuro poder ampliarse sin necesidad de hacer nuevamente trámites de dicha cooperativa, asimismo, también se está negociando para el 2015 realizar un contrato con un importador Suizo.

**CRITERIOS DE BÚSQUEDA:**

**Número de RUC**  Ingrese el código que se muestra en la imagen: 

**Tipo y Número de Documento de Identidad**  [Refrescar código](#)

**Nombre ó Razón Social**

---

**Número de RUC:** 20542380455 - ASOCIACION DE PRODUCTORES CAFETALEROS Y CACAOTEROS SOLIDARIOS DEL DISTRITO DE NUEVO PROGRESO  
**Tipo Contribuyente:** ASOCIACION  
**Nombre Comercial:** -  
**Fecha de Inscripción:** 12/09/2013 **Fecha de Inicio de Actividades:** 01/09/2013  
**Estado del Contribuyente:** ACTIVO  
**Condición del Contribuyente:** HABIDO  
**Dirección del Domicilio Fiscal:** ULISES RAMIREZ DEL AGUILA NRO. 200 (A ESPALDAS DE SERVICENTRO CHUNGO) SAN MARTIN - TOCACHE - NUEVO PROGRESO  
**Sistema de Emisión de Comprobante:** MANUAL **Actividad de Comercio Exterior:** SIN ACTIVIDAD  
**Sistema de Contabilidad:** MANUAL/COMPUTARIZADO  
**Actividad(es) Económica(s):**

**Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):**

**Sistema de Emisión Electrónica:** -  
**Afiliado al PLE desde:** -  
**Padrones:**

**Figura N° 5:** Ficha RUC

**Fuente:** Elaborado por la SUNAT.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

**Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de los productores de cacao en el distrito de Nuevo Progreso.**

Se puede concluir que la educación actual de los productores cacaoteros es deficiente, lo cual repercute en sus ingresos, capacidad para realizar gestiones, y el manejo de negociaciones.

Los ingresos percibidos por los pequeños productores en gran porcentaje están por debajo del salario mínimo vital.

Actualmente la mayoría de productores están produciendo cacao de una manera tradicional que fueron aprendidos por sus padres o familiares, pero existe un pequeño porcentaje de productores que están llevando un manejo adecuado de cultivo, empleando abonos y utilizando tecnología adecuada.

Acceder a los medios de comunicación es de fácil acceso en la capital del Distrito pero presenta precariedad a nivel de zonas rurales (antenas, repetidoras televisivas satelitales, etc.).

Los productores no cuentan con ningún crédito financiero porque carecen de capacidad crediticia, y no tienen garantías suficientes para hipotecar sus terrenos.

**Objetivo específico 2: Identificar las capacidades que debe poseer el nivel de gestión empresarial de una asociación de pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso.**

Es más ventajoso trabajar unidos que de manera individual porque en el primer caso, se complementan las fortalezas de todos, ya que los trabajos se terminan más rápido y todas las plantas crecen simultáneamente y no se atrasan, porque muchos productores no cuentan con ingreso suficiente para pagar personal.

Los productores actualmente venden su producción de manera individual o a lo mucho se agrupan entre familiares cercanos pero de poca cantidad, pero a un futuro si están dispuestos a vender de forma grupal obteniendo un volumen razonable para tener capacidad de negociar tanto con los compradores y proveedores de insumos.

Una organización obtendrá beneficios si su estrategia se basa en la innovación, motivación y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su valor, permitirán a la organización la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados; por ello la gran importancia de la agrupación de los pequeños productores de cacao.

Se deben poner en ejercicio desde el inicio las buenas prácticas en gestión empresarial, para que este proyecto vaya más allá de una simple idea.

**Objetivo específico 3: Análisis de las formas de capital social de los pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso.**

La generación de confianza parte de romper el hielo, es quizá uno de las etapas más exigentes dentro del proceso, en la medida que es el primer paso para la construcción de confianza, se asimila a aquella primera impresión que genera empatía o antipatía.

La mayoría de los productores se tiene confianza, por los años que están trabajando juntos se ha incrementado la confianza plena y respeto, que permitirá facilitar el comportamiento asociativo.

La motivación que poseen los pequeños agricultores es intrínseca y trascendente, ya que buscan realizar sus labores para superación personal y en beneficio de su familia, además de ofrecer un buen producto a los clientes en condiciones adecuadas.

Los productores consideran asociarse sería una buena opción para contrarrestar los precios variables y están dispuestos hacer parte de una asociación, ya individualmente no tienen capacidad de gestionar y obtener una mejor calidad de vida.

Los productores sí están dispuestos a asumir responsabilidades de otros agricultores para alcanzar objetivos comunes, donde ellos señalan que no solamente cooperan de manera proactiva, sino también reactivamente bajo condiciones de amenaza externa.

Con el capital social, se espera que el pequeño agricultor alivie el problema del minifundismo y mejore su eficiencia económica.

Los encuestados no están de acuerdo alterar documentos para obtener un crédito financiero ya que al paso del tiempo se llega a saber la realidad es por eso, ellos están viendo otros medios para obtener un crédito financiero y también sufragaron en las últimas elecciones porque confiaron en el proceso democrático, pero cuando llegaron a ganar el partido político que apoyaron se ven defraudados.

## Recomendaciones

Hacer más atractiva la educación en el distrito, con la implementación de una institución educativa agropecuaria donde los pobladores desde pequeños obtendrán conocimientos y nuevas técnicas de cultivo.

Nueva orientación de los programas sociales implementados por el Gobierno, donde en lugar de darles ayuda económica a los productores, le brinden asesoramiento técnico y comercial, para erradicar la pobreza.

Homogeneidad de criterios que brindan asistencia técnica y capacitación.

Los deberes y obligaciones para los asociados deben de estar bien definidos y aceptados por ellos, para así poder aplicar las sanciones correspondientes.

Los productores deben aplicar estrategias empresariales para que sus productos lleguen hacia los mercados especiales y adquieran precios justos.

La propuesta de asociación es el inicio para que a futuro se pueda convertir en una cooperativa.

El área de Gerencia debe tener profesionales que tengan capacidad de liderazgo y trabajar en equipo.

La alta dirección de la asociación solo actuara como un agente externo consultor, las decisiones se tomaran de manera democrática con los asociados.

La mejor opción no es siempre exportar, sino más bien saber vender.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, P., Marlin, C., Zambrano, C. (2005). Plataforma Regional Andina. Estudio Regional sobre Factores de Éxito de empresas asociativas rurales.
- Chiavenato, I. (2001) "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993) "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, México D.F.
- Chiarella, C (2010). Consorcio de Investigación Económica Social. Efectos del capital social en una sociedad heterogénea.
- Cruz Batista, Y (2012). "Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional", en Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- CEPAL, Panorama social de América Latina y el Caribe 2001-2002, Capítulo IV, Capital social: sus potencialidades y limitaciones para la puesta en marcha de políticas y programas sociales.
- Instituto Nacional de Estadística e Informativa. IV Censo Nacional Agropecuario 2012.
- Maliku (2009). Consorcio de Investigación Económica Social. Factores influyentes en la asociatividad económica de organizaciones de pequeños productores relacionadas a cadenas agroexportadoras en el norte peruano.
- Matos S. (2007). Consorcio de Investigación Económica Social. Participación de asociaciones de pequeños productores agrícolas en los espacios de debate sobre política comercial en el Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2011) Ampliación y desarrollo de capacidades para incrementar la productividad y mejorar el grano del cultivo de cacao orgánico, distrito de Nuevo Progreso – Tocache – San Martín.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2013). Oficina de Estudios Económicos y estadísticos, situación del mercado del café en grano.

- Miranda, F y Monzó, E. (2003) Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile, Serie Políticas Sociales, CEPAL, Santiago de Chile.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX).
- Maxwell, J. (2012) Liderazgo 101 Lo que todo líder necesita saber.
- Pizzolante, I. (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Porres, M (2006), Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, 2ª edición. McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- Remy, M. (2007). Oxfam Internacional. Cafetaleros Empresarios Dinámicos Asociativos para el Desarrollo del Perú.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Trivelli, C. y Escobal, J. (2006). Consorcio de Investigación Económica Social. Pequeña agricultura comercial dinámica y retos en el Perú.
- Tello, M. (2006). Consorcio de Investigación Económica Social. Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.



## Anexo N° 2: Presupuesto.

COSTOS EN LA INVESTIGACIÓN					
ITEMS	Días	Precio unitario	Ronald Quispe	Moisés López	Total
Fotocopias			S/100	S/100	S/. 200
Útiles de escritorio			S/30	S/30	S/. 60
Pasajes			S/600	600	S/.1,200
Hospedaje	6	S/. 30	S/. 180	S/. 180	S/. 360
Estadía	6	S/. 15	S/. 90	S/. 90	S/. 180
Internet	60	S/. 3	S/. 180	S/. 180	S/. 360
Pasajes para encuestar en la zona	6	S/. 20	S/. 120	S/. 120	S/. 240
Total					S/.2,600

Anexo N° 3: Encuesta dirigida a los productores cacaoteros.



**“ENCUESTA PARA “PROPONER MODELO DE ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN EL DISTRITO NUEVO PROGRESO PROGRESO –TOCAHE EN EL PERÍODO AGOSTO – DICIEMBRE DEL 2012”**

Nos dirigimos a ustedes con un cordial saludo y así mismo agradecerles por tomarse su tiempo para llenar esta encuesta.

Somos estudiantes de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, estamos realizando una encuesta con la finalidad de obtener información para poder realizar nuestra tesis, que se enfoca en **“proponer modelo de asociación de pequeños productores en el distrito nuevo progreso Progreso –Tocahe en el período agosto – diciembre del 2012”**

**Instrucciones:** Marque con una (X) dentro del paréntesis la alternativa que usted crea conveniente.

**OBJETIVO N° 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de los productores de cacao en el distrito de Nuevo Progreso.**

1. **Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )
2. **Edad:** ..... Años.
3. **Estado civil:**
  - a) Soltero b. Casado c. Viudo d. Divorciado e. Conviviente
4. **Número de familiares que tiene bajo su cargo.**

Padres/Suegros	Hijos	Sobrinos	Nietos	Hermanos

**5. Nivel Educativo**

- a) Primaria b) Secundaria c) Superior Técnico d) Superior Universitario

**6. ¿Cuál es su nivel de ingreso familiar mensual?**

- a) Menos de S/. 500 b) S/. 501 – S/. 1000 c) S/. 1001 – S/. 1500d) S/. 1501 – a más.

7. Su terreno de cultivo es:

- a) Propio    b) Alquilado    c) Familiar.

8. ¿Qué área comprende el terreno (en hectáreas)? \_\_\_\_\_

9. El suelo es apropiado para el cultivo de su producto.

- a) Totalmente en desacuerdo    b) Parcialmente en Desacuerdo  
c) Indiferente    d) Parcialmente de acuerdo    e) Totalmente de acuerdo.

10. ¿Qué productos cultiva y cuál es el rendimiento promedio por hectárea?

Producto/ Quintales	30	40	50	60	Más de 60
Cacao					
Café					
Arroz					
Otro:					

11. ¿A qué cree se debe el buen, regular o mal rendimiento de su producción?

Rendimiento/ agentes	Plagas	Abonos	Insecticidas	Manejo de cultivo	Empleo de Tecnología
Bueno					
Regular					
Malo					

**OBJETIVO N° 2:** Identificar las capacidades que debe poseer el nivel de gestión empresarial de una asociación de pequeños productores en distrito de Nuevo Progreso.

12. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría informarse si fuera parte de una asociación?

- a) Radio    b) TV    c) Periódico    d) De boca a boca    e) Por volanteo  
f) Otro medio \_\_\_\_\_

13. ¿Ha tenido la oportunidad de dirigir algún grupo de personas o ser dirigente de su comunidad?

- a) Más de una vez    b) Una sola vez    c) De manera provisional  
d) No, aunque me gustaría    e) No y tampoco me gustaría.

14. El trabajo que realiza lo hace:

- a) Solo por ganar dinero  
b) Fundamentalmente para aprender cosas nuevas  
c) Especialmente para enseñar a otras personas.  
d) Principalmente para asegurar el presupuesto familiar.  
e) Sobre todo para proporcionar un buen producto a los clientes

15. ¿Ha realizado algún préstamo bancario? SI ( ) NO ( )

16. ¿Cuánto ha sido su monto de su préstamo? -----

17. ¿Está en INFOCORP? Sí \_\_\_\_ No lo sé \_\_\_\_ No \_\_\_\_

18. ¿Cuántas cooperativas o asociaciones conoce en su región? \_\_\_\_\_

19. ¿Cuántos acopiadores existen en la compra de su producto?

- a) Uno a tres    b) Cuatro a seis    c) Siete a diez    d) Más de diez.

20. ¿De qué manera vende su producto?

- a) Individual    b) En grupo    c) De ambas maneras

21. ¿Cómo preferiría vender su producto?

- a) Individual    b) En grupo    c) De ambas maneras

22. La manera de trabajo de intercambio de fuerzas es apropiada.

- a) Total desacuerdo    b) Desacuerdo    c) Indiferente    d) Acuerdo  
e) Total de acuerdo.

**OBJETIVO N° 3: Análisis de las formas de capital social de los pequeños productores en el distrito de Nuevo Progreso.**

23. Cree que perteneciendo a una asociación contrarrestaría los precios variables de su producto al momento de vender.

- a) Totalmente en desacuerdo    b) Parcialmente en Desacuerdo    c) Indiferente

d) Parcialmente de acuerdo e) Totalmente de acuerdo.

**24. Está dispuesto a hacer parte de una asociación que le representen compromisos de compra y venta segura de su producción?**

a) Totalmente en desacuerdo b) Parcialmente en Desacuerdo c) Indiferente

d) Parcialmente de acuerdo e) Totalmente de acuerdo.

**25. ¿Estaría dispuesto asumir responsabilidades de otros agricultores para lograr objetivos comunes?**

a) Totalmente en desacuerdo b) Parcialmente en Desacuerdo c) Indiferente

d) Parcialmente de acuerdo e) Totalmente de acuerdo.

**26. Si tuviera algún problema con un vecino, ¿cómo quisiera resolverlo?**

a) Conversándolo directamente con la otra parte.

b) Buscando una tercera persona para que sea el conciliador.

c) Prefiero acudir a la autoridad que corresponda.

d) Si es necesario recorro a la violencia.

e) Espero que las cosas se calmen y que el tiempo lo resuelva.

**27. Se puede confiar en la mayoría de los productores.**

a) Totalmente en desacuerdo b) Parcialmente en Desacuerdo c) Indiferente

d) Parcialmente de acuerdo e) Totalmente de acuerdo.

**28. Ha colaborado con alguna organización o asociación.**

a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Muchas veces

e) Siempre

**29. No tiene problema para ayudar a sus vecinos.**

a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Muchas veces

e) Siempre.

**30. Cree que sus vecinos están dispuestos a ayudarlo que no sea económicamente.**

a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Muchas veces

e) Siempre



Anexo N° 4: Imágenes



Inicios de la obra Carretera Alto San Pedro – Distrito Nuevo Progreso.



Apoyo de los agricultores para la apertura de la Trocha Carrozable.



Reunión de los pequeños productores de cacao y café.

