

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA
LA SOSTENIBILIDAD DE UNA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE CACAO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
DE CACAO ALTO HUALLAGA**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Empresarial presentada por:**

HUAYHUA TORRES, Josselyn Lucía

20095763

ROJAS JARAMILLO, Marilú Hemy

20081119

Asesorado por: Mgtr. Julio Gamero Requena

Lima, 15 de diciembre de 2016

[La tesis]

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE UNA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE
CACAO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ALTO HUALLAGA**

ha sido aprobada

Mgtr. Hugo Wiener Fresco
Presidente del Jurado

Mgtr. Julio Gamero Requena
Asesor de la tesis

Mgtr. Diego Espinosa Winder
Tercer Jurado

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a las personas que hacen que mi vida tenga sentido mi mami Mery Torres; a mi papito Valentín Huayhua; a mis hermanos Junior, Carlita y Fabi y, a mi mimada mascota Canelita. Asimismo, a mis compañeros y amigos Dianis, Gaby, Pandita, Isabel, Evelyn y Dayi quienes se han ganado mi lealtad, respeto y cariño profundo. Así también, Rosario Meza y a Manuel Ortiz a quienes admiro, respeto y me enseñaron a ser gestora.

También, al molesto de mi querido Julio quien me ha acompañado y apoyado en todo momento. Por último, a mí apreciada Esther Bellido y al respetado Marco Escudero por creer en mi capacidad, confiar en mí y darme el último impulso de finalizar esta etapa tan importante en mi vida. Gracias a todos

Josselyn Huayhua

Dedicada a mi hija Stephanie, por ser la luz de mi vida y por hacerme una mejor persona. A mi madre, quien me enseñó la importancia de hacer investigación académica de calidad. A mi padre, la persona más trabajadora que conozco. A mi hermano menor. Y a las personas que siempre han estado a mi lado, a quienes amo con todo mi corazón: Tatiana, Alejandra, Jhoselyn. Y a José y Fernando.

Marilú Rojas



A la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga, quienes confiaron en nosotras, y a quienes les deseamos el mayor de los éxitos.

Al gerente de la APCA, el señor Jorge Simón Ccollana, a quién admiramos profundamente por su dedicación a la asociación, y su deseo de seguir contribuyendo en el desarrollo de los socio productores de la APCA.

Nuestro más sincero agradecimiento a los ingenieros Juan y Boris, y a todos los colaboradores de la APCA, quienes desde el primer momento nos brindaron todas las facilidades para llevar a cabo nuestra investigación y nos brindaron su amistad:

A nuestro asesor, Julio Gamero, quien creyó en nuestra propuesta de estudio, nos guió y acompañó hasta el final.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	2
1. Propuesta de investigación.....	2
1.1. Problema de investigación	2
1.2. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación.....	2
1.3. Viabilidad del tema de investigación	5
2. Metodología de la investigación	5
2.1. Alcance de la investigación.....	5
2.2. Enfoque de la investigación	6
2.3. Estrategia general de la investigación: Caso de estudio.....	7
2.4. Secuencia metodológica.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	17
1. La asociatividad.....	17
1.1. El capital social	17
1.2. La confianza y la asociatividad	19
1.3. El concepto de la asociatividad y los beneficios de asociarse.....	20
1.4. Formas de asociarse en Perú	21
1.5. El cooperativismo: la mejor forma de asociarse para los pequeños productores	25
1.6. Retos del cooperativismo	26
1.7. Las cooperativas y la competitividad	28
2. La estrategia organizacional y la sostenibilidad.....	29
2.1. El Desarrollo Humano Local.....	29
2.2. La estrategia y la sostenibilidad	31
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA APCA... 33	
1. Análisis territorial.....	33
1.1. Geografía y demografía.....	33
1.2. Gobernanza: Organización política, institucional y capital social	35
1.3. Contribución del territorio a la economía nacional	37
1.4. Análisis del desarrollo empresarial y de la infraestructura	39
1.5. Desarrollo Humano, social y medioambiental	41
2. Análisis de la cadena productiva.....	43
2.1. Descripción general de la cadena productiva	44
2.2. Condiciones socioeconómicas y demográficas del sector agropecuario peruano	54
2.3. Organización de la cadena productiva del cacao.....	56

CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO: LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ALTO HUALLAGA.....	60
1. Reseña de la APCAHA.....	60
1.1. Breve historia de la APCAHA.....	60
1.2. Ubicación de los centros de acopio.....	61
1.3. Situación en el mercado peruano de cacao.....	62
1.4. Proceso de transformación a cooperativa.....	63
2. Plan estratégico.....	64
2.1. Misión y visión.....	64
2.2. Objetivos estratégicos y específicos de la APCAHA.....	65
2.3. Valores.....	65
2.4. Matriz FODA.....	66
3. Estructura organizacional.....	67
3.1. Organigrama.....	67
3.2. Socios productores.....	68
3.3. Órganos de poder.....	71
3.4. Personal de campo.....	73
4. Modelo de negocio de la APCAHA.....	74
4.1. Propósito de la APCAHA.....	74
4.2. Segmentos de mercado.....	75
4.3. Propuesta de valor.....	75
4.4. Canales.....	75
4.5. Relación con los clientes.....	76
4.6. Fuentes de ingreso.....	76
4.7. Recursos claves.....	77
4.8. Actividades clave.....	77
4.9. Alianzas estratégicas.....	78
4.10. Estructura de costos.....	79
5. Producto.....	79
5.1. Características.....	79
5.2. Estacionalidad del cacao de la APCAHA.....	80
5.3. Certificaciones.....	81
5.4. Precio del producto.....	82
5.5. Partida arancelaria.....	83
6. Producción.....	83
6.1. Rendimiento y productividad de cada centro de acopio.....	83

6.2.	Principales procesos	83
7.	Mapeo de actores.....	89
7.1.	Gerente General.....	89
7.2.	Colaboradores administrativos	89
7.3.	Consejo directivo.....	89
7.4.	Socio productor	90
7.5.	Clientes.....	90
7.6.	Certificadoras	90
7.7.	La competencia	90
7.8.	Traders: Comerciantes de la calle Raymondi.....	91
7.9.	Entidades financieras.....	91
7.10.	Fondos concursables	91
7.11.	La comunidad del valle del Alto Huallaga	92
7.12.	El Estado	92
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO E IDENTIFICACIÓN DE FCE		93
1.	Construcción de herramientas metodológicas.....	93
1.1.	Encuestas exploratorias	93
1.2.	Entrevistas a profundidad y semiestructurada.....	94
1.3.	Los grupos de enfoque	95
1.4.	Documentos, registros y materiales diversos	97
1.5.	Observación.....	97
1.6.	Participación en capacitaciones, pasantías y ferias	98
1.7.	Registro fotográfico.....	98
2.	Resultados del trabajo de campo	99
2.1	Resultados de las encuestas exploratorias	99
2.2	Perfil del socio productor de la APCA H	102
3.	Identificación de Factores Críticos de Éxito de la APCA H	104
3.1.	Liderazgo.....	104
3.2.	Gestión de capital de trabajo	106
3.3.	Personal de campo calificado	108
3.4.	Capacitaciones y asistencia técnica	110
3.5.	Comunicación	112
3.6.	Gestión de la calidad	115
3.7.	Productividad	117
3.8.	Confianza de los socios	120

3.9.	La transparencia	121
4.	Análisis de los Factores Críticos de Éxito.....	122
4.1.	Liderazgo.....	122
4.2.	Gestión de capital de trabajo	122
4.3.	Personal de campo calificado	123
4.4.	Capacitaciones y asistencia técnica.....	123
4.5.	Comunicación	123
4.6.	Gestión de la calidad	124
4.7.	La productividad	124
4.8.	La confianza de los socios.....	125
4.9.	Transparencia	125
	CONCLUSIONES	127
	REFERENCIAS	132
	ANEXO A: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	138
	ANEXO B: Producción nacional de cacao según departamento.....	141
	ANEXO C: Volumen de exportación de la APCAHA al mercado europeo	142
	ANEXO D: Representantes de la Asamblea General	143
	ANEXO E: Lienzo Canvas	144
	ANEXO F: Ruta de acopio.....	145
	ANEXO G: Cronograma de producción	146
	ANEXO H: Lista de entrevistados y objetivos	147
	ANEXO I: Formato del Consentimiento Informado.....	149
	ANEXO J: Encuesta a socio-productores de la APCAHA	150
	ANEXO K: Guías de entrevista	151
	ANEXO L: Lista de participantes de los grupos de enfoque	161
	ANEXO M: Guías del grupo de enfoque	162
	ANEXO N: Registro fotográfico.....	164

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia.....	4
Tabla 2: Características del caso de estudio.....	8
Tabla 2: Características del caso de estudio (continuación).....	9
Tabla 3: Tipos de casos de estudio.....	12
Tabla 4: Herramientas metodológicas aplicadas.....	13
Tabla 5: Tipos de triangulación empleados.....	14
Tabla 6: Definiciones de FCE en la administración empresarial.....	16
Tabla 7: El capital social.....	17
Tabla 8: Zonas de incidencia de la APCAHA.....	33
Tabla 9: La penetración del narcotráfico en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali....	36
Tabla 10: Indicadores sociales de las regiones y zonas donde opera la APCAHA.....	42
Tabla 11: Análisis del nivel de competitividad de la industria del cacao.....	44
Tabla 12: Los 10 principios del Comercio Justo.....	48
Tabla 13: Exportación FOB de cacao y sus derivados, 2005-2015 en millones de US\$.....	50
Tabla 14: Principales características de asociaciones y cooperativas que exportan cacao.....	57
Tabla 15: Principales grupos de interés en la industria del cacao.....	59
Tabla 16: Matriz FODA de la APCAHA.....	66
Tabla 17: Distribución de socios productores por género.....	68
Tabla 18: Parámetros de calidad del cacao de la APCAHA.....	80
Tabla 19: Certificaciones de la APCAHA.....	82
Tabla 20: Clientes de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga.....	88
Tabla 21: Matriz de análisis del estado actual de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga y recomendaciones.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Capital Social.....	18
Figura 2: Mapa político de la región de Huánuco.....	34
Figura 3: Tendencia de las exportaciones de Huánuco, San Martín y Ucayali (2011-2015).....	38
Figura 4: Volumen exportado de cacao y derivados, 2006 - 2005.....	49
Figura 5: La cadena productiva del cacao en el Perú.....	53
Figura 6: Principales exportadoras de cacao peruano (primer cuatrimestre 2015-2016).....	56
Figura 7: Mapa de las provincias en donde se encuentran ubicados los socios productores de la APCAHA.....	62
Figura 8: Participación de mercado de cooperativas y asociaciones exportadoras de cacao.....	62
Figura 9: Misión y Visión de la APCAHA.....	64
Figura 10: Valores de la APCAHA.....	65
Figura 11: Organigrama de la APCAHA.....	67
Figura 12: Proceso de solicitud de préstamos financieras.....	71
Figura 13: Rotulado y envasado del producto final de la APCAHA.....	80
Figura 14: Estacionalidad de la producción de la APCAHA.....	81
Figura 15: Tendencia en el acopio de cacao de la APCAHA.....	81
Figura 16: Certificaciones de la APCAHA.....	83
Figura 17: Flujograma del proceso de acopio.....	84
Figura 18: Flujograma del proceso de fermentación.....	85
Figura 19: Proceso de secado y selección del cacao.....	87
Figura 20: Grado de instrucción de los socios de la APCAHA (%).....	99
Figura 21: Principales productos agrícolas que cosechan los socios de la APCAHA (%).....	100
Figura 22: ¿Cómo es la gestión actual de la APCAHA?.....	101
Figura 23: Mapa de empatía del socio productor de la APCAHA.....	103

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ACI: La Alianza Cooperativa Internacional
- ADEX: Asociación de Exportadores
- AGROIDEAS: Programa de Compensaciones para la Competitividad
- APCAH: Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga
- APES: Producción Ecológica Sostenible
- APPCACAO: Asociación Peruana de Productores de Cacao
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- CANACACAO: Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica
- CGGC: Centro en Globalización Gobernanza y Competitividad
- CONAPO: Comisión Nacional de Productos Orgánicos
- DEL: Desarrollo Económico Local
- DEVIDA: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
- E.I.R.L.: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
- ERP: Sistema de Planificación de recursos empresariales
- FCE: Factor Crítico de Éxito
- FIBL: Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica, por sus siglas en francés
- FINCYT: Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología
- FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones
- FOPRIA: Fondo de Promoción de la Inversión de la Amazonía
- ICCO: Organización Internacional del Cacao
- IDH: Índice de Desarrollo Humano
- IFOAM: Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, por sus siglas en inglés
- MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego
- MOF: Manual de Organización y Funciones
- MYPES: Medianas y Pequeñas empresas

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONGD: Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo

PBI: Producto Bruto Interno

PDA: Programas de Desarrollo Alternativo

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PROCOMPITE: Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva

PROMPERÚ: La Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

SA: Sociedad Anónima

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

SGS: Líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación

S.R.L.: Sociedad de Responsabilidad Limitada

TAPS: Técnicas de Abonamiento y Poda Sincronizada

UNAS: Universidad Nacional Agraria de la Selva

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

USAID: La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE) que deberían ser considerados en la gestión estratégica de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga (APCAH) para garantizar su sostenibilidad económica, social y ambiental, a través del análisis descriptivo y del trabajo de campo en el estudio de caso de esta asociación.

En cuanto al desarrollo de la investigación, esta presenta como punto de partida el planteamiento de la metodología de investigación, desde el problema de investigación hasta la estrategia según la cual se abordará el estudio de caso. En segundo lugar, se desarrolla el marco teórico, en el que se abordan los principales conceptos clave del estudio. En tercer lugar, se evalúa el contexto para las tres regiones donde opera la APCAH (Huánuco, San Martín y Ucayali), así como la cadena productiva de cacao, usando el enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL). En cuarto lugar, se realiza un análisis descriptivo de la APCAH con la finalidad de entender su modelo de negocio. Finalmente, se desarrolla las herramientas de recolección de información y se presentan los resultados del trabajo de campo en la identificación de los FCE.

El resultado de esta investigación, por tanto, deviene en la elaboración del diagnóstico organizacional de la APCAH y la identificación, descripción y análisis de los 9 FCE identificados: liderazgo, gestión de capital de trabajo, personal de campo calificado, capacitaciones y asistencia técnica, comunicación, gestión de calidad, productividad, confianza de los socios y transparencia. Todo ello, tanto sobre la comprensión de la estructura de funcionamiento de la cadena productiva de cacao y del modelo asociativo como de su contribución con el desarrollo sostenible.

INTRODUCCIÓN

La producción de coca y el narcotráfico son perjudiciales para el desarrollo de las zonas afectadas. En esos contextos, el modelo asociativo cobra importancia. Estos son una forma de generar cohesión social y desarrollo sostenible en las comunidades donde operan, debido a que invierten parte de sus ganancias en proyectos sociales que las benefician, se aseguran de que todas las actividades de los productores se lleven a cabo en condiciones sociales y laborales dignas, deben garantizar la transparencia en la información y promover un desarrollo ecológicamente sostenible mediante la asesoría técnica, capacitaciones y préstamo de herramientas para sus asociados. Por ello, las cadenas productivas como las del cacao, café y banano son aprovechadas por las asociaciones de productores, influyendo positivamente en sus entornos. Un ejemplo de ello es la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga, que opera en las regiones Huánuco, San Martín y Ucayali y que ocupa el noveno lugar del ranking de exportadoras a nivel nacional. Esta refleja claramente cómo los modelos asociativos contribuyen con el desarrollo sostenible y cómo sus factores críticos adecuadamente gestionados garantizan el éxito de una asociación.

La presente tesis, en virtud de ello, busca comprender la incidencia del modelo asociativo en el desarrollo sostenible y el funcionamiento de la cadena productiva de cacao para elaborar un diagnóstico e identificar, describir y analizar los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la gestión estratégica de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga para garantizar su sostenibilidad económica, social y ambiental través del análisis descriptivo y del trabajo de campo en el estudio de caso de esta asociación.

En el primer capítulo, se presenta la metodología de investigación, en la cual se abordan tanto el problema de investigación con sus respectivas preguntas, el planteamiento de objetivos e hipótesis, la matriz de consistencia y su viabilidad, como la metodología y su alcance, enfoque y estrategia, según la cual se abordará el estudio de caso. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se abordan los principales conceptos presentes en el estudio, tales como qué son Factores Críticos de Éxito, asociatividad, estrategia, y sostenibilidad económica, social y ambiental. En el tercer capítulo, se evalúa el marco contextual para las tres regiones donde opera la APCA (Huánuco, San Martín y Ucayali), así como la cadena productiva de cacao, usando el enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL). En el cuarto capítulo, se realiza un análisis descriptivo de la APCA con la finalidad de entender su modelo de negocio, sobre la base de información primaria y secundaria. En el quinto capítulo, se desarrolla las herramientas de recolección de información y se presentan los resultados del trabajo de campo en la identificación de los FCE. Finalmente, se presenta las principales conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollará el enfoque metodológico empleado en la investigación. En primer lugar, se describe la propuesta de investigación, la cual comprende la descripción del problema de investigación identificado; el planteamiento de la matriz de consistencia, la cual enuncia las preguntas, objetivos e hipótesis que guiarán la investigación, y la justificación de su viabilidad. En segundo lugar, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación, el cual comienza con la exposición del alcance de la investigación, la elección del enfoque y la estrategia general de la investigación. Posteriormente, se explica la secuencia metodológica: la delimitación de la unidad de análisis, el diseño de herramientas metodológicas, el análisis de la información y la forma en que se presentaran los resultados de la investigación

1. Propuesta de investigación

1.1. Problema de investigación

Toda organización depende de su gestión estratégica para garantizar su sostenibilidad y el éxito en el cumplimiento de su misión. Sin embargo, la planificación y la gestión estratégica en asociaciones de la sociedad civil suele ser relagada, o considera como un procedimiento formal, que se realiza al inicio del ciclo de vida de la organización y que deviene en un documento administrativo. Es común de encontrar este error en organizaciones de este tipo, pues suele prestarse primordialmente atención a la operaciones y actividades, más no a la planificación estratégica, gestión de riesgos, y enfoque sistémico.

Esto sucede más aún en asociaciones de pequeños productores agrícolas, las cuales inician operaciones fuertemente financiadas y asistidas por la cooperación internacional y organismos de desarrollo. Es por ello, que no se ven en la necesidad de desarrollar estrategias adecuadas para competir y consolidarse en el mercado. Este es el caso de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga. Ante esta realidad, esta investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación, ¿Qué factores garantizan el éxito de la APCA y contribuyen al desarrollo sostenible de las zonas donde operan?

1.2. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se planteó como objetivo general, Identificar los Factores Críticos de Éxito de la gestión estratégica de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga para garantizar su sostenibilidad.

Así se desagregaron los siguientes objetivos específicos:

- Comprender el modelo asociativo y como contribuye al Desarrollo Sostenible.
- Describir el entorno directo en el que se desenvuelve la APCA y cómo funciona la cadena productiva del cacao.
- Elaborar un diagnóstico organizacional de la APCA.
- Identificar, describir y analizar los FCE en la gestión estratégica de la APCA.

Por tal motivo, la hipótesis principal que se plantea es que existen Factores Críticos de Éxito en la gestión estratégica de la APCA que deben ser gestionados adecuadamente para garantizar su sostenibilidad.



Tabla 1: Matriz de consistencia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿Qué factores garantizan la sostenibilidad de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga y contribuyen al desarrollo sostenible de las zonas donde operan?	Identificar los Factores Críticos de Éxito de la gestión estratégica de la APCAHA para garantizar su sostenibilidad.	Existen FCE en la gestión estratégica de la APCAHA que deben ser gestionados adecuadamente para garantizar su sostenibilidad	Investigación aplicada. Estrategia: estudio de caso. Alcance: descriptivo y exploratorio. Enfoque cualitativo. Aplicación de enfoque Desarrollo Económico Local y de FCE.	Aplicación de herramientas metodológicas: entrevistas semiestructuradas, observaciones, grupos de enfoque, participación en capacitaciones, pasantías y ferias.
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	METODOLOGÍA	CAPÍTULOS
¿Qué es el modelo asociativo? ¿Cómo contribuye la asociatividad al Desarrollo económico local? ¿Qué entendemos por sostenibilidad?	Comprender el modelo asociativo y como este contribuye al Desarrollo Sostenible	El modelo asociativo es uno de los factores que contribuye al Desarrollo Sostenible	Revisión de fuentes bibliográficas académicas y data estadística.	CAP. 2 MARCO TEÓRICO
¿En qué contexto se desenvuelve la APCAHA? ¿Cómo es la cadena productiva del cacao en Perú? ¿Cómo funciona el mercado del cacao? ¿Cuál es el perfil del productor de cacao del Alto Huallaga?	Describir el entorno directo en el que se desenvuelve la APCAHA y cómo funciona la cadena productiva del cacao.	La zona del Alto Huallaga posee condiciones específicas que determinan la capacidad de la cadena productiva del cacao y su capital social.	Aplicación del Enfoque de Desarrollo Económico Local para el análisis contextual y de cadena productiva.	CAP.3 MARCO CONTEXTUAL: ENFOQUE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
¿Cómo ha sido la evolución de la APCAHA? ¿Cuál es su plan estratégico? ¿Cómo funciona su modelo de negocio? ¿Cuáles son sus principales procesos?	Elaborar un diagnóstico organizacional de la APCAHA.	El modelo de negocio de la APCAHA es complejo por sus componentes político, social y ambiental	Revisión y análisis de documentación de la APCAHA. Bases de datos de la APCAHA. Entrevistas semiestructuradas.	CAP. 4 DIAGNÓSTICO DE LA APCAHA
¿Cuáles son los Factores Críticos indispensables en la gestión estratégica de la APCAHA? ¿Cómo se gestionan actualmente estos FCE?	Identificar, describir y analizar los FCE en la gestión estratégica de la APCAHA.	Existen FCE que determinan el éxito de la APCAHA y contribuyen al desarrollo sostenible	Aplicación de herramientas metodológicas: entrevistas semiestructuradas, observación participante y no participante, grupos de enfoque.	CAP. 5 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO E IDENTIFICACIÓN DE FCE

1.3. Viabilidad del tema de investigación

La investigación es viable; en primera instancia, porque existe la disposición y el interés por parte de la asociación objeto de estudio (APCAH), tanto de los socios productores como de los colaboradores de la asociación, en los resultados de la investigación. Por ello, estos brindaron facilidades para realizar las visitas de campo, el acceso a la información y la realización de entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Si bien es cierto que los socios productores residen en zonas alejadas, dispersas y de difícil acceso, lo que complica la recolección de información primaria, se cuenta con el apoyo de la asociación en transporte.

En segundo lugar, existe abundante información teórica y contextual acerca del tema de investigación. Adicionalmente se tuvo el apoyo de organizaciones relacionadas al caso de estudio, quienes nos brindaron información clave para la investigación y participaron de entrevistas semiestructuradas.

En tercer lugar, debido a que los gastos en transporte y viáticos son considerables, se establecieron lineamientos y cronogramas de trabajo de forma coordinada con la APCAH para llevar a cabo la investigación de campo. Además, se utilizarán medios electrónicos como videoconferencia por Skype y correos electrónicos, para mantener una continua comunicación con el personal administrativo de la asociación estudiada.

2. Metodología de la investigación

En las siguientes líneas, se explicará la metodología de investigación seleccionada para la presente investigación. En primer lugar, se señalará el alcance de la investigación el cual es exploratorio y descriptivo; en segundo lugar, se explicará por qué se eligió el enfoque cualitativo y la estrategia de investigación de caso de estudio. Asimismo, se mencionará la secuencia metodológica desarrollada a lo largo de la investigación: La revisión de fuentes académicas, el desarrollo del marco contextual a través del enfoque de Desarrollo Económico Local, la unidad de análisis, el diseño de herramientas metodológicas y protocolo, la triangulación de la información, el análisis y los resultados.

2.1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene alcance descriptivo y exploratorio. Por un lado, a través del alcance descriptivo se pretende describir la forma cómo se manifiestan fenómenos, situaciones, contextos y eventos; además, se busca especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades y procesos que son parte del estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80). En consecuencia, el segundo capítulo comprende la revisión general de la

literatura académica relacionadas a los temas de contextualización teórica. Mientras que el tercer capítulo trata de la descripción situacional de las provincias donde tiene incidencia la APCA, a partir de la adaptación del Enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL) y de cadenas productivas desarrollada por la Universidad DUKE.

Por otro lado, la investigación tiene un alcance exploratorio, porque permite familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información completa acerca de un contexto en particular, investigar nuevos problemas e identificar conceptos. Asimismo, posibilita investigar sobre temas ampliamente tratados, pero con otro enfoque (Hernández et al., 2010, p. 79). Por ello, el cuarto y quinto capítulo de esta investigación están orientados a comprender a profundidad la organización, la dinámica de trabajo y la gestión de los FCE de la APCA que garantizan su sostenibilidad.

2.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación trata de un caso de estudio: La Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga (APCA), la cual se ha posicionado en el noveno lugar del ranking de exportadoras de cacao a nivel nacional (ADEX, 2016) con un volumen de exportación anual de 1,184.8 Tn. La sede administrativa de esta asociación está ubicada en la ciudad de Tingo María. Asimismo, tiene 5 centros de acopio en diferentes zonas: Tingo María, Aucayacu, Nuevo Progreso, Tocache y San Alejandro. Las dos primeras se ubican en Huánuco, las dos siguientes en San Martín y; por último, San Alejandro se ubica en la región de Ucayali. Al cierre del año 2015, la cantidad de socios productores de esta asociación es de 357 los cuales tienen sus unidades productivas o parcelas en zonas rurales, entre 15 a 51 minutos en promedio por carretera y trocha carrozable desde los centros de acopio de la APCA, lo cual dificulta el rápido acceso a sus parcelas.

De esta manera, dadas las restricciones de tiempo, dinero y acceso a la recolección de datos de los socios, sumado a la pertinencia de esta fuente de información con respecto al estudio de la estrategia organizacional, se decidió que los socios productores no forman parte de la unidad de análisis, sino que más bien son unidades de información (se desarrollará más adelante). Así, para estudiar al objeto de la investigación, la gestión estratégica de la APCA, se determinó que un enfoque cuantitativo no aporta la calidad y profundidad en la información necesaria para esta investigación. En ese sentido, se eligió un enfoque cualitativo. En las siguientes líneas se explicarán los beneficios de este enfoque y sus principales limitantes.

El enfoque cualitativo permite comprender y profundizar en las experiencias, perspectivas y opiniones de los participantes¹ acerca de los fenómenos que los rodean (Hernández et al., 2010, p. 364). También, tiene una lógica y proceso inductivo, lo que posibilita la exploración y la descripción de casos particulares para luego generar perspectivas teóricas. Asimismo, la recolección en este tipo de investigación provee un mayor entendimiento de los significados y experiencias de los participantes; por ejemplo, emociones, experiencias, interacciones y otros aspectos subjetivos. Por último, permite trabajar con muestras más pequeñas, ya que el tamaño de la muestra depende de las características de la propias de la investigación más que de la probabilidad (Hernández et al., 2010, pp. 9-10).

Cabe señalar que el tamaño de la muestra en una investigación con enfoque cualitativo, se determina a partir de tres factores: La capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del mismo (Hernández et al., 2010, p. 394). El primero hace referencia a la cantidad de casos que se puede manejar de manera realista de acuerdo a los recursos disponibles. El segundo, a la cantidad de casos que son necesarios para poder responder la pregunta de investigación y; el último, hace alusión al tiempo que se demora recolectar la información y a la frecuencia de los casos

A pesar de que el enfoque cualitativo permite tener mayor profundidad y comprensión del fenómeno en estudio, tiene algunas limitantes. En primera instancia, no se pueden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias. Esto se debe a que la recolección de datos no es estandarizada y, por tanto, no se realiza una medición numérica, lo que hace que el análisis no sea estadístico. Asimismo, tampoco se puede tener muestras representativas, ya que el tamaño de las muestras no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. También, los resultados este tipo de estudio no pueden replicarse en casos similares, ya que solo tiene un alcance de exploración, descripción y entendimiento general y amplio de las experiencias de cada uno de los participantes (Hernández et al., 2010, pp. 10-18).

2.3. Estrategia general de la investigación: Caso de estudio

De acuerdo con Yin (1994 citado en Castro 2010), el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Hay más variables de interés que datos observacionales y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación (p. 36).

¹ Los participantes son aquellos individuos o grupos pequeños de personas a las cuales se está investigando (Hernández et al., 2010, p. 364).

Asimismo, el caso de estudio valora las múltiples perspectivas de los interesados, la observación en circunstancias que se producen de forma natural y la interpretación en contexto (Simons, 2009, pp. 21 - 22). Para abordar el tema de investigación se utilizó la estrategia de estudio de caso, ya que, conforme a lo citado anteriormente, se trata de un fenómeno que posee demasiadas variables y niveles no bien definidos ni acotados. Es decir, el fenómeno estudiado es complejo en sí mismo. De igual manera, se requiere que el estudio sea llevado a cabo en su mismo contexto, con la finalidad de que el investigador se familiarice y comprenda las relaciones que se dan en ese ambiente y la explicación de fondo de los resultados

“The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions; why they were taken; how there were implemented; and with what results” (Schramm 1971 citado en Yin 2009, p. 17). Como se vio en líneas previas, esta metodología recoge un estilo de descripción panorámica y un análisis del fenómeno en su propio ambiente y realidad. La APCAHA es un caso particular, ya que tiene sus propias características organizacionales, por ejemplo, el clima laboral, el nivel de compromiso de sus colaboradores, las actividades productivas, el trabajo y relación con sus socios, y con los diferentes órganos poder. En consecuencia, no se pretende realizar generalizaciones a otras cooperativas y asociaciones, aún si su giro del negocio también es la comercialización y exportación de cacao. De esta manera, se persigue como meta obtener información relevante y exhaustiva del caso de estudio, para comprender cómo esta organización logró mantener un buen nivel de crecimiento en los últimos dos años y de qué manera podría asegurar su sostenibilidad en base a una adecuada gestión estratégica.

De acuerdo, con Swanborn (2012 citado en Mendoza & Llaxacondor 2016) existen características transversales e ineludibles a los casos de estudio, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2: Características del caso de estudio

Características de un estudio de caso	
¿Dónde se manifiesta?	En los límites de uno o pocos sistemas sociales y se estudia en su contexto natural, y no en ambientes controlados.
¿En qué se focaliza?	En la descripción y explicación del proceso que se desarrolla entre las <u>personas participantes</u> , sus valores, expectativas, opiniones, percepciones, controversias, decisiones, relaciones mutuas y comportamientos. O en la descripción y explicación de procesos entre <u>instituciones sociales</u> como lo son las organizaciones.
¿Cómo es la pregunta de investigación?	Inicia con una pregunta abierta general; luego, se debe explorar la información teórica y empírica. Solo después de ello se puede formular una pregunta de investigación más precisa conforme se avance en la investigación. Asimismo, es importante mantener una actitud abierta a aspectos no previstos que pueden surgir en el desarrollo de la misma.

Tabla 3: Características del caso de estudio (continuación)

Características de un estudio de caso	
¿Qué tipos de fuentes de información usa?	Hace uso de diversas fuentes de información; por ejemplo, documentos disponibles, entrevistas a los participantes y observaciones.
¿Cómo confrontar los hallazgos?	Al final de un estudio de caso aplicado, se puede invitar a los involucrados para debatir sus perspectivas subjetivas y confrontar las conclusiones preliminares de la investigación, a fin de tener una base sólida para el reporte final.

Adaptado de: Swanborn (2012 citado en Mendoza & Llaxacondor 2016).

Sobre las limitantes de esta estrategia, conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Por consiguiente, el estudio de caso tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones (Villarreal & Landeta, 2010, p. 2). Frente a ello, desde la concepción de la presente tesis, se planteó que la finalidad de la misma no es generar conclusiones determinantes sobre los hallazgos producto del estudio de caso, como tampoco generalizar los resultados en el tema de gestión estratégica de una asociación de productores de cacao. Por el contrario, esta investigación es un esfuerzo por comprender a profundidad el contexto en el que surge y se desarrolla una iniciativa asociativa, la APCA: En sus distintos niveles y actores que la conforman, así como las limitantes y barreras que enfrentan en el marco de sus operaciones, la forma en que los resuelven, y cuáles son aquellos aspectos claves que deben integrar su estrategia organizacional.

2.4. Secuencia metodológica

De acuerdo con Yin (1994 citado en Castro 2010):

A research design is much more than a work plan. The main purpose of the design is to help to avoid the situation in which the evidence does not address the initial research questions. In this sense, a research design deals with a logical problem and not a logistical one (p. 20).

Tal como indica el autor, el diseño metodológico y su secuencia son claves en la investigación. Otorgan sentido, alinean las herramientas, y el análisis de la información a la pregunta y objetivo de la misma. En las siguientes líneas, se expondrá la secuencia metodológica empleada y la finalidad de cada herramienta.

2.4.1. Revisión de fuentes académicas

La primera etapa de la investigación fue la recolección de información secundaria a través de la revisión bibliográfica de los temas de capital social, asociatividad, cadenas productivas,

desarrollo, estrategia organizacional, gobernabilidad y sostenibilidad. Se emplearon libros de texto, enciclopedia, reseñas, diccionarios, críticas literarias. En base a esta revisión, se elaboró el segundo capítulo: Marco teórico, que busca explicar y exponer brevemente la teoría indispensable para la comprensión del tema de investigación.

Asimismo, se realizó una revisión metódica de las páginas web institucionales de las 78 principales comercializadoras y exportadoras de cacao y sus derivados en el 2014. Producto de este análisis, se elaboró una base de datos con información estratégica de cada una de ellas, ya que no se encontró información sistematizada al respecto, que permita la comparación y análisis de las propuestas de valor de cada de estas organizaciones. Adicionalmente, se revisó material audiovisual, páginas web institucionales y reportajes, tanto de la misma asociación objeto de estudio, como de sus aliados estratégicos: Alianza Cacao, DEVIDA, USAID, entre otros. La finalidad del análisis fue tener una visión general de la organización y de su entorno. Esta información fue empleada en el tercer capítulo para el análisis contextual de la zona del alto Huallaga y de la cadena productiva del cacao; además, sirvió de insumo para la comprensión del cuarto capítulo: Diagnóstico de la APCA. H.

2.4.2. Marco contextual: Enfoque DEL

Dado que la misión de la APCA. H. es mejorar no solo la calidad de vida de sus socios productores, sino también de sus familias y de la comunidad donde opera, es necesario ir más allá de una somera descripción del contexto determinado por los factores político, económico, social, tecnológico y ambiental en el que se desenvuelve la APCA. H. Es así que la presente investigación considera que es indispensable elaborar un diagnóstico del entorno bajo un enfoque holístico, donde los seres humanos son entendidos como fines del desarrollo: Enfoque de Desarrollo Humano Local. Este enfoque se basa en elementos de los enfoques de Desarrollo Humano, Desarrollo Sostenible y Desarrollo local o regional.

El DEL es un componente imprescindible para lograr el Desarrollo Humano Local de cualquier sociedad. Por ello, es preciso considerar al territorio como un agente de desarrollo económico local en sí mismo, con oportunidades, recursos y ventajas competitivas que aprovechar, y limitantes a tener en cuenta. Bajo este paradigma, se eligió emplear el enfoque de DEL y la metodología desarrollada por el equipo del Centro para la Globalización Gobernanza y Competitividad [CGGC] de la Universidad de DUKE, para el programa ConectaDEL, implementado por el Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN] del Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. Es más, este enfoque metodológico incorpora el componente de cadenas productivas y cadenas globales de valor con el fin de analizar cómo estas colaboran al Desarrollo Humano Local (Gereffi & Fernández-Stark, 2011, p.3).

De acuerdo a este enfoque, se requiere seleccionar un territorio y un sector que sea productivo y dinámico. Ya que se trata de una metodología amplia permite analizar cualquier territorio y cualquier sector productivo; sin embargo, depende del investigador, quien deberá valerse de sus conocimientos y de su criterio, profundizar en ciertos elementos y reducir otros de acuerdo con las características del caso a estudiar (Gereffi & Fernández-Stark, 2011, p.4). En esta investigación aplicada, se eligieron las zonas donde la APCA tiene incidencia directa, es decir, aquellas en donde se encuentran ubicados sus cinco centros de acopio: En la región de Huánuco, las ciudades de Tingo María, Aucayacu y Nuevo Progreso; en la región San Martín, la ciudad de Tocache; y en Ucayali, San Alejandro. Estas ciudades se encuentran comprendidas dentro del valle del Alto Huallaga. Además, el sector productivo objeto de estudio es la cadena productiva del cacao.

En la primera fase del enfoque DEL, se realiza un análisis territorial de las regiones mencionadas anteriormente, mientras que en la segunda fase se profundiza en el análisis de la cadena productiva del cacao nacional. Dentro de las principales ventajas de esta propuesta metodológica de cadenas productivas, resalta el poder dimensionar los recursos claves para el desarrollo integral de una determinada localidad. Es decir, que comprenda el desarrollo industrial del territorio, la composición de la fuerza de trabajo, la gobernanza de la cadena, la capacidad de innovación, entre otros. Además, en la segunda fase, al estudiar una cadena productiva de forma integral se logra comprender cómo los distintos grupos de interés (stakeholders) están interconectados en una misma industria, la relación entre las cadenas productivas locales y las cadenas globales de valor.

2.4.3. Unidad de análisis

Yin (1994 citado en Castro 2010) propone cinco componentes importantes en el diseño de la investigación para un caso de estudio. Primero, la pregunta de investigación; segundo, su hipótesis, en caso exista; tercero, la unidad o unidades de análisis; cuarto, el vínculo lógico entre la información y lo propuesto; finalmente, el criterio de interpretación de los hallazgos. Con respecto al tercer componente, la unidad de análisis determina qué se estudia. Para ello, se deben tener en cuenta dos relaciones indispensables. Por un lado, las hipótesis específicas ayudan a identificar la información relevante para investigación; por ende, determinar cuál es la unidad de análisis más apropiada, a fin de evitar intentar recolectar la totalidad de información relacionada al estudio de caso. Por otro lado, la relación resalta la importancia de la definición de la pregunta de investigación. Es decir, la unidad de análisis depende enteramente de que tan precisa y específica sea la pregunta de investigación.

Por último, la selección de la unidad de análisis en una estrategia de caso de estudio está supeditada al tipo de caso: Caso único, o múltiples o comparativos casos. Dentro del tipo de caso único se puede elegir entre aquel de una sola unidad de análisis (holístico) o diversas unidades de análisis parciales (incrustado) (Yin 1989, 1994 citado en Villareal & Landeta 2010). En la presente investigación, se consideró desarrollar como estrategia el “caso único” de estudio, y dentro de este el de tipo incrustado, dado que el tema de la investigación es la gestión estratégica de la APCA. Por ello, las unidades de análisis parciales son: Los órganos de poder, el personal administrativo y personal de campo. Por otro lado, si bien socios pertenecen a la APCA, y son claves para su modelo de negocio, en esta investigación son considerados unidades de información, ya que no están involucrados directamente en la planificación y ejecución de la estrategia organizacional.

Tabla 4: Tipos de casos de estudio

CASOS DE ESTUDIO HOLÍSTICO E INCRUSTADO		
Tipo	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Holístico (única unidad de análisis)		
Incrustado (múltiples unidades de análisis)		

Adaptado de: Mendoza y Llaxacondor (2016).

2.4.4. Diseño de herramientas metodológicas y protocolos

La elaboración de las herramientas metodológicas aplicadas se desarrolló en dos etapas. En la primera de ellas, se diseñó y aplicó una encuesta exploratoria a un grupo de socios elegidos de acuerdo a un muestreo no probabilístico por conveniencia. La selección de esta muestra se definió en base a la proximidad de estas personas a encuestar a la zona en que se encontraban las investigadoras (facilidad en el acceso). Estas encuestas se realizaron con el objetivo de sondear y validar las categorías y variables propuestas en el marco teórico de esta investigación.

En la segunda etapa, y en base a la información recolectada y analizada de la etapa previa, se planteó la necesidad de profundizar en la información a recolectar de las unidades parciales de análisis. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad y semiestructuradas a los grupos de interés internos de la asociación: El personal administrativo, los representantes de los socios en la Asamblea General, el Gerente General y el personal de campo. Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad y semiestructurada a cuatro de las seis unidades de información: Alianza Cacao, Technoserve, el ex gerente de la APCA, y un especialista en gestión estratégica del sector.

También, se realizaron dos grupos focales donde la unidad de información fue un grupo de los propios socios de la APCA, de los centros de acopio de Tingo María y Tocache. También, se utilizó la técnica de observación a través de la cual se buscó contrastar con resultados de las dos herramientas mencionadas con respecto a la dinámica de trabajo de la asociación y de los socios. Adicionalmente, se participó en capacitaciones, pasantías y ferias con la finalidad de entender mejor el proceso de cosecha, post cosecha y de comercialización del cacao. Por último, se realizó un registro fotográfico de todo el proceso productivo del cacao.

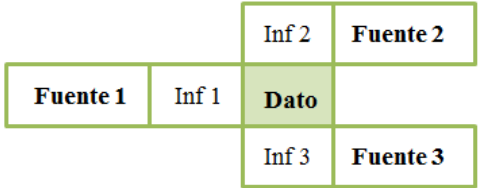
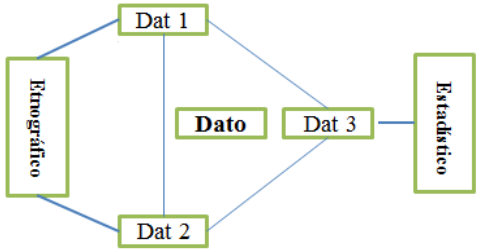
Tabla 5: Herramientas metodológicas aplicadas

Unidades parciales de análisis		Herramientas metodológicas
APCAH	Gerente general	Entrevistas a profundidad y semi-estructurada
	Personal administrativo (jefes de áreas funcionales y personal estratégico)	Entrevistas a profundidad y semi-estructurada
	Órganos de poder (representantes)	Entrevistas a profundidad y semi-estructurada
	Trabajadores de campo (ingenieros extensionistas de la APCA)	Entrevistas a profundidad y semi-estructurada
Unidades de información		Herramientas metodológicas
APCAH	Socios: • grupo de socios de Tingo María • grupo de socios de Tocache	Grupo de enfoque
	Ex gerente general e reconocido investigador en cacao	Entrevista a profundidad y semi-estructurada
Alianza Cacao	Director nacional	Entrevista a profundidad y semi-estructurada
Investigador externo	Especialista en planeamiento estratégico y de amplia experiencia en sector ambiental y conservación de recurso naturales	Entrevista a profundidad y semi-estructurada
Technoserve	Director regional	Entrevista a profundidad y semi-estructurada
	Dinámica <i>full day</i> de capacitación	Observaciones

2.4.5. Triangulación de la información

En contraste con el enfoque cuantitativo, donde se determina su calidad mediante la valoración de criterios de validez primarios y secundarios, en el enfoque cualitativo esta interpretación es más compleja. Debido a que la metodología, el tipo de información y los tipos de pregunta de investigación que estos responden difieren en su naturaleza, así, aspectos como la validez externa e interna adquieren otros significados. En cuanto a los estudios cualitativos, se han utilizado algunas herramientas que aumentan su validez y calidad, entre las cuales se encuentra la triangulación (Okuda & Gómez, 2005, p.1).

Tabla 6: Tipos de triangulación empleados

<p>Triangulación de datos</p> <p>Se utiliza una variedad de fuentes de información o informantes, respecto a un determinado problema o situación o hecho a analizar. La triangulación se produce cuando existe concordancia o discrepancia entre estas fuentes. Se pueden triangular informantes/persona, tiempos y espacio/contextos.</p>	
<p>Triangulación de métodos</p> <p>Se procede mediante la combinación de diferentes métodos (etnografía) o técnicas para abordar un mismo problema o análisis (generación de datos desde diferentes perspectivas). Por ejemplo, efectuar análisis estadístico (encuestas) y análisis de etnografía (observación participante, entrevistas y discusiones).</p>	

Adaptado de: Mora (2004).

La investigación cualitativa es inherentemente multimetódica y focalizada (Flick, 2009). Sin embargo, la utilización de múltiples métodos o triangulación refleja un intento de asegurar una minuciosa comprensión del fenómeno en cuestión. Se debe tener en cuenta en todo momento que realidad objetiva nunca puede ser capturada. Conocemos una cosa sólo a través de sus representaciones. En ese sentido, la triangulación no es una herramienta o una estrategia de validación, sino una alternativa que aporta validez a la investigación (Flick, 2009, p. 227). La combinación de múltiples prácticas metodológicas, materiales empíricos, perspectivas, y observadores en un mismo estudio (triangulación) es mejor comprendida, entonces, como una estrategia que agrega rigor, amplitud, complejidad, riqueza y profundidad a cualquier investigación (Flick, 2009, p. 229).

2.4.6. Análisis de la información

Para el procesamiento de la información, se utilizó el software ATLAS.ti, el cual tiene como finalidad facilitar el análisis de los datos cualitativos al investigador, más aún cuando son grandes volúmenes de datos textuales (Muñoz, 2005, p. 2). Asimismo, los pasos que se realizaron para el procesamiento de la información recolectada a través de este software fueron los siguientes: Después del recojo de información, se procedió a la transcripción de los audios de las 17 entrevistas y de los 2 grupos focales. Luego, se subieron los datos textuales al software para ordenar y categorizar la información. Finalmente, se construyeron relaciones entre los resultados de las dos herramientas de recolección de información.

2.4.7. Resultados de la investigación

Producto de la recolección de datos de las unidades de análisis parciales y unidades de información, el desarrollo de los conceptos teóricos, la contextualización del fenómeno de estudio, la comprensión de su cadena productiva y el análisis descriptivo de la asociación caso de estudio, se obtiene el reporte de los resultados de la investigación. Cabe resaltar que la finalidad de esta investigación plantea la construcción y aplicación de una herramienta de gestión que permita optimizar y focalizar los esfuerzos de la gestión estratégica que ejecuta la APCA H para garantizar su sostenibilidad.

Toda organización debe identificar los FCE en cada una de sus áreas con la finalidad de poder explicar su éxito o su fracaso (Muñiz, 2012, p. 95). Asimismo, identificarlos permiten el desarrollo de planes estratégicos; identificar áreas claves en distintas etapas de un proyecto y determinar causas de fallas; evaluar la confiabilidad de un sistema de información, identificar oportunidades y amenazas en un negocio o medir la productividad de la gente, entre otros (Villajuana, 2007, p. 52). Por ello, se optó por presentar los resultados de la investigación a través de la metodología de FCE. Por tal motivo, se identificaron, describieron y analizaron los FCE considerados en la gestión estratégica actual de la APCA H.

A continuación, se presentarán las definiciones de FCE enunciadas por los principales investigadores en el tema. De ellas se eligió la definición de Leidecker (1984), dado que el propósito de la investigación desarrollada se adapta mejor a este enfoque.

Tabla 7: Definiciones de FCE en la administración empresarial

Autor	Definición
Ronald (1961)	Los FCE son un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa.
Rockart (1981)	Los FCE es un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento u organización.
Ferguson (1982)	Los FCE son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos, porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.
Leidecker (1984)	Los FCE son características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica.
Jenster (1987)	Factores importantes al éxito estratégico. Dichos factores deben ser supervisados para asegurar la ejecución exitosa del programa estratégico de la empresa. También, se usan para guiar y motivar a los empleados clave a actuar de manera que hagan una contribución óptima a la estrategia. Deben reflejar el éxito de la estrategia elegida, representar los elementos básicos de dicha estrategia, motivar y alinear a los gerentes y ser muy específicos y cuantificables.
Eccles (1993)	Los FCE son condiciones internas o externas claves para de la estrategia de la empresa sea exitosa; por ejemplo, aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros.

Adaptado de: Villegas (2005).

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El objetivo de la investigación es determinar los Factores Críticos de Éxito de la Asociación de Productores de Cacao del Alto Huallaga que deberían ser considerados en su estrategia con la finalidad de garantizar su sostenibilidad económica, social y ambiental. Por lo tanto, es necesario desarrollar los conceptos claves, como: Factores críticos de éxito, asociatividad, estrategia, sostenibilidad, desarrollo humano local. Los últimos temas se desarrollan en el presente capítulo, mientras que la teoría de FCE se desarrolló en el primer capítulo, pues forma parte de la metodología principal que se utilizará en esta tesis.

1. La asociatividad

El término asociatividad puede entenderse desde varias perspectivas. Una es que es un tipo de capital social económico, y otra en el aspecto del marco legal de esta organización. Por ello a continuación se desarrollará el tema capital social.

1.1. El capital social

Se mencionarán las distintas definiciones que se generaron a lo largo del siglo XX en torno al concepto del capital social.

Tabla 8: El capital social

Autor	Definición de capital social
Lyda Judson Hanifan	El capital social son aquellas sustancias tangibles que poseen las personas como la buena voluntad, el compañerismo, la simpatía mutua y las relaciones sociales entre un grupo de personas y familias que forman una unidad social.
Max Weber	Existe una estrecha relación entre el concepto de capital social y acción social la cual está orientada al logro de objetivos dentro de una misma comunidad, se puede basar en los valores compartidos que se generan a través de las relaciones formales e informales que dan solidez a las relaciones sociales y surge de relaciones cotidianas entre los individuos inmersos en una dinámica empresarial o de comunidad.
Pierre Bourdieu	El capital social es un conjunto de recursos reales o potenciales que se vinculan con la red de pertenencia a un grupo que no solamente están dotados de propiedades comunes, sino también están unidos por lazos permanentes y útiles.
Coleman	El capital social es una variedad de entes diferentes con dos elementos en común: consisten en algunos aspectos de las estructuras sociales y facilitan ciertas acciones de los actores en la estructura.
Putman	El capital social son las características de una organización social: normas y confianza social, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo.

Adaptado de: Solís y Limas (2013).

A partir de las definiciones señaladas en la tabla anterior, se pueden encontrar siete elementos comunes: En primer lugar, promueve una red de relaciones sociales; en segundo lugar,

se da entre individuos o grupos; en tercer lugar, afianza el sentido de pertenencia a un grupo social; en cuarto lugar, estimula la cooperación entre actores; en quinto lugar, busca beneficios mutuos o logro de fines; en sexto lugar, pretende crear o estimular la confianza; y por último, se centra en crear unidad (Solís & Limas, 2013, p. 193).

Entonces, el capital social se definirá como un conjunto de relaciones sociales que surgen entre los individuos. Esta relación se basa en una estructura, en una dinámica y una calidad. En primer lugar, la estructura hace referencia al conocimiento que las personas tienen entre sí y a la naturaleza de su relación: amistad, vecindad, trabajo, negocios, entre otros. En segundo lugar, la dinámica de esta relación tiene que ver con los flujos de recursos tangibles (bienes materiales, mercancías, periódicos) e intangibles (conocimiento, asesoría técnica, intercambio de experiencias) entre las personas. Finalmente, la calidad comprende la fuerza de las relaciones, es decir, las conexiones de los individuos en términos de su intimidad e intensidad emocional y las normas que rigen sus intercambios (Solís & Limas, 2013, p.194).

Figura 1: Tipos de Capital Social



Adaptado de: Solís y Limas (2013).

Por lo tanto, la asociatividad es un tipo de capital social económico en donde un grupo de personas se relacionan entre sí con la finalidad de lograr un fin común. Como ya se explicó esta relación se basa en estructura, calidad y dinámica. Sin embargo, para que esta relación sea sostenible, es fundamental la confianza que debe existir entre estos individuos.

1.2. La confianza y la asociatividad

La confianza es una de las variables clave para que una asociación sea competitiva en el mercado internacional, porque a través de ella se generan relaciones de largo plazo no solo con los socios, sino con todos sus grupos de interés. A continuación, se desarrollará el concepto de confianza y cómo esta se relaciona con la asociatividad a partir del estudio que realizó el psicólogo Laso (2010).

La confianza es un mecanismo mediante el cual se puede reducir el riesgo de incumplimiento implícito en todo intercambio. Esta surge cuando existe una relación entre dos o más individuos por una actividad que los vincula, ya sea económica, cultural o política, en la que al menos una de las partes incurre en un riesgo porque no puede controlar la conducta del otro, de la cual dependen parcial o totalmente sus beneficios y pérdidas. Aunque se pueda predecir las acciones de la otra parte a partir de un juicio, se preferirá la alternativa menos riesgosa.

El concepto de la confianza está relacionada a tres términos: El riesgo, la controlabilidad o su ausencia, y la coherencia entre la palabra y la obra. El riesgo se relaciona con la confianza, porque esta surge en contextos donde existe la probabilidad de perder; cuanto mayor sea esta probabilidad, menor será el nivel de confianza. Asimismo, el riesgo se puede analizar mediante dos términos interdependientes: La controlabilidad y la predictibilidad. El primer término hace referencia a la capacidad de anticipar el resultado de un evento, debido a que se tiene cierta influencia o control sobre él, esto quiere decir que son acontecimientos seguros y carecen de riesgo. Mientras que la predictibilidad solo se presenta en situaciones de incertidumbre. Cabe mencionar que tener la posibilidad de predecir un evento no asegura poder controlarlo, pero el poder controlarlo sí implica poder predecirlo. Así también, la confianza se relaciona con la coherencia o contradicción entre la palabra y el hecho, porque cuando se dice lo que no se piensa y se promete lo que no se va a cumplir, se pierde la credibilidad y erosiona la comunicación estratégica.

Asimismo, la confianza solo puede surgir cuando hay la intención de ambas partes en orientar sus acciones de manera estratégica a construir una relación de largo plazo. Por tanto, sus acciones no se pueden controlar más si se puede predecir la probable conducta. Frente a esta incertidumbre se pueden elaborar mecanismos indirectos de control y una estructura definida de incentivos y de sanciones para disminuir el riesgo de incumplimiento.

Por otro lado, los individuos que tienen poco acceso a recursos, generalmente, se juntan para establecer alianzas que incrementen estos y los hagan más competitivos frente a otros grupos. A pesar de ello, los incentivos de cada miembro para cooperar con los demás se reducen, porque entre más crezca la cantidad de asociados es mucho más fácil colgarse de la protección del resto

sin necesidad de ofrecer nada, y, por tanto, es más difícil identificar a los miembros no recíprocos. Otro factor que puede mermar la relación de confianza entre una asociación sus socios es el hecho de que los individuos que lo conforman tienen diferentes características, ya sean étnicas, costumbres, morales, objetivos, entre otros. Por tanto, el nivel de confianza depende de la cantidad de socios que pertenezcan a una asociación y del nivel de compatibilidad que exista entre los socios.

1.3. El concepto de la asociatividad y los beneficios de asociarse

La asociatividad se entiende como la habilidad que tienen las personas de asociarse para trabajar por un mismo fin (Aristizábal, 2013, p.50). Asimismo, se sustenta en un tejido de relaciones recíprocas, cooperativas y beneficiosas que buscan el logro de objetivos comunes como, por ejemplo, el mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado y la reducción de los costos de transacción (Aguirre & Pinto 2006 citado en Aristizábal 2013, p. 50).

De la misma forma, los procesos de asociación buscan generar mejores condiciones tanto de negociación como de rentabilidad, productividad y de competitividad de los pequeños productores. Sin embargo, a pesar de que formar asociaciones beneficia a los pequeños agricultores, la desconfianza de estos entorpece la celebración o consolidación de los procesos asociativos. En consecuencia, permiten que los intermediarios se queden con altos márgenes de la comercialización. Según Aristizábal (2013), se entiende por canal de distribución lo siguiente:

(...) la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo; y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria (...)
(p.7).

A continuación, se expondrán todos los beneficios que puede obtener un productor por pertenecer a una asociación según la fundación CODESPA² (2012).

En primer lugar, una asociación tiene mayor poder de negociación que un productor independiente, debido a que en esta se comparten esfuerzos para realizar diferentes gestiones y se puede mejorar su posición negociadora frente a los proveedores, clientes, entidades financieras, entre otros para poder incidir en los precios, tasas de interés y formas de pago.

En segundo lugar, una asociación tiene la posibilidad de generar valor añadido a su producto a través de procesos sencillos de clasificación o selección, lo cual le permite negociar precios diferenciados por calidad.

² CODESPA es una ONG de la Cooperación para el Desarrollo cuya misión es poder proporcionar oportunidades para que las personas puedan salir de la pobreza y puedan ser los propios protagonistas de su cambio (CODESPA, 2012, p. 7).

En tercer lugar, la asociación tiene acceso a economías de escala y a mercados formales. Los pequeños productores pueden ofrecer productos a precios más competitivos y con mayor calidad y de esta manera acceder a mercados formales si tienen un buen volumen de exportación y una buena capacidad de gestionarse.

Asimismo, las asociaciones tienen el potencial de crear capital social entre las personas de bajos recursos y desarrollar capacidades, debido a que cuentan con un espacio en el que se relacionan, intercambian experiencias y técnicas productivas.

Finalmente, cuando un productor pertenece a una asociación puede tener a través de ella incidencia sobre las decisiones que afecta su desarrollo y sus actividades productivas. Asimismo, le facilita la relación y el acceso a los servicios sociales o programas públicos y privados.

1.4. Formas de asociarse en Perú

Debido a que los pequeños productores tienen bajo nivel de negociación, baja capacidad para colocar sus productos en los mercados, baja productividad de sus cultivos, bajo nivel de desarrollo de los productos y presentaciones, altos costos operativos y logísticos, surge la necesidad de asociarse con otros productores para perseguir objetivos comunes y gozar de beneficios de forma colectiva.

Existen tres principales formas para asociarse en el Perú: Mediante cooperativas, asociaciones civiles y sociedades mercantiles. Para fines de la investigación, se hará énfasis en las dos primeras, debido a que ambas no tienen fines lucrativos y por lo general tienen un fin social.

1.4.1. Cooperativas

Una cooperativa es una organización voluntaria de personas que tiene por objeto brindar servicios o trabajo a sus socios, según se trate de una cooperativa de usuarios o de una cooperativa de trabajadores, respectivamente³. Una cooperativa de usuarios trata de la organización de los propios usuarios de un determinado servicio, mientras que la cooperativa de trabajadores es la organización de los propios trabajadores que desplaza a la figura del intermediario. La cooperativa representa a los propios usuarios o trabajadores (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2010, p. 29). En otras palabras, las cooperativas no son diferentes a los socios, sino más bien se trata de su propia organización empresarial para poder obtener mayores beneficios

Una cooperativa de usuarios consiste en la unión de personas para sólo “costearse” un servicio, pues no tendría sentido “lucrar” consigo mismos. El objeto de esta modalidad es brindar

³ Art. 7 de la Ley General de Cooperativas, D.Leg. 085. TUO aprobado por D.S. 074-90-TR

algún servicio a sus socios. En otras palabras, los socios adoptan la forma jurídica de cooperativa para poder acceder a algún servicio como, por ejemplo, el servicio de consumo (compras en conjunto) o de comercialización (ventas en conjunto) (PRODUCE, 2010, pp. 26 y 43). Por su parte, la cooperativa de trabajadores, son los propios trabajadores quienes se asocian para satisfacer colectivamente su necesidad de trabajo sustituyendo al empleador, lo que conlleva a la creación de una caja única de ingresos y la distribución del excedente en proporción al trabajo. En esta modalidad de cooperativa (empresa autogestionaria) los socios aportan su trabajo personal y reciben una justa retribución (PRODUCE, 2010, pp. 26-27).

En mayo del 2011, se modificó y precisó la definición y alcances del acto cooperativo en la Ley general de Cooperativas⁴, la cual lo define de la siguiente manera:

El acto jurídico realizado de manera interna entre la cooperativa y el socio, en cumplimiento de su objeto social. Además, debe diferenciarse del llamado acto mercantil o de comercio o del propio acto civil, sino no se generarían un tipo de relaciones propias y distintas de las que se generan en los demás tipos de relaciones (PRODUCE, 2010, p. 29).

Para que un acto califique como acto cooperativo debe cumplir con el objeto social de la cooperativa, ya que de ser un objeto diferente al estatutario se puede considerar un acto civil o mercantil.

Las principales características del acto realizado entre la cooperativa y sus socios son tres: es un acto gremial, es interno y no de mercado, y se establece con una finalidad económica pero solidaria (no lucrativa). La primera de ellas hace referencia a la voluntad y decisión de los socios de integrarse a una cooperativa para satisfacer de forma colectiva y solidaria sus distintas necesidades. Con respecto a la segunda característica, se hace referencia a que la relación que se produce entre la cooperativa y el socio es de naturaleza societaria. En detalle, cuando la cooperativa adquiere, vende y obtiene ingresos por el trabajo de los socios, existe una operación de mercado; sin embargo, si la cooperativa entrega a los socios el producto adquirido o entrega el dinero fruto de la comercialización de los productos elaborados por los socios o distribuye el ingreso obtenido por el trabajo de los mismo, se trata de un acto interno y no de mercado.

La tercera característica más relevante de las cooperativas es que el acto cooperativo es un acto con fin económico pero solidario, porque los socios buscan solucionar sus necesidades a través de la cooperativa a la que se integran, beneficiándose económicamente con i) el mejor precio en la comercialización de sus productos, ii) el mejor precio en la adquisición de bienes o

⁴ Artículo 1 de la Ley N° 29683 publicada el 13 de mayo del 2011

servicios, iii) la mejor retribución por el trabajo desarrollado. Y es solidario en la medida que sólo el esfuerzo conjunto permite lograr los beneficios económicos que en forma individual serían inalcanzables (PRODUCE, 2010, pp. 42-43).

Por último, la Ley N° 29683 (2011), aclara definitivamente que las cooperativas están inafectas al Impuesto General a las Ventas (IGV) por las operaciones que realicen con sus socios, así como también inafectas al Impuesto a la Renta (IR) por los ingresos netos provenientes de las operaciones que realicen las cooperativas con sus respectivos socios. Dado que las cooperativas y sociedades mercantiles no son iguales, reciben un tratamiento tributario diferente, acorde con su finalidad y los tipos de actos que realizan. Por ejemplo, “el Impuesto a la Renta, en vez de declararse la exoneración del mismo para las cooperativas, se considera que éstas no están dentro del campo del impuesto pues simplemente no tienen utilidades. Su función es precisamente eliminarlas” (PRODUCE, 2010, p. 48).

1.4.2 Asociaciones

En el caso de las asociaciones, estas son regidas por el Código Civil Peruano de 1984, donde el artículo 80 las define como “una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Decreto Legislativo N°295, 2015, p. 95). Por su parte, PRODUCE (2010) las define de la siguiente manera:

Las asociaciones civiles son organizaciones voluntarias sin fines de lucro. Se constituyen para desarrollar actividades principalmente sociales y de carácter cultural, aunque pueden realizar actividades económicas y comerciales si sus estatutos las consideran. En el sector productivo son comunes las asociaciones de productores agrarios y de artesanos, mientras que en el sector comercio son comunes las asociaciones de mercados de alimentos (p. 14).

Las asociaciones tienen como órgano supremo a la Asamblea General, la cual conforme al Artículo 86 del Código Civil tiene la facultad de “elegir a las personas que integran el consejo directivo, aprueba las cuentas y balances, resuelve sobre la modificación del estatuto, la disolución de la asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos.” Por otro lado, cabe remarcar que ningún asociado tiene derecho por sí mismo a más de un voto, esto se cumple al margen de la cuantía de sus aportaciones. Por su parte, el Consejo directivo reúne a los administradores de la asociación, responsable de la gestión y dirección de la asociación.

Las asociaciones, a diferencia de las cooperativas, no tienen obligación de repartir excedentes a los asociados en caso estos queden al final del ejercicio. Además, en el caso de la

disolución de una asociación, el patrimonio neto resultante de la liquidación no se restituye a los asociados. Asimismo, según el Artículo 91 del Código Civil, “los asociados renunciantes, los excluidos y los sucesores de los asociados muertos quedan obligados al pago de las cuotas que hayan dejado de abonar, no pudiendo exigir el reembolso de sus aportaciones” (Decreto Legislativo N°295, 2015, p. 97).

1.4.3 Sociedades Mercantiles

Según Proinversión (2018) las formas societarias más usadas en Perú son: A) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) conformada por 2 a 20 personas, de duración indeterminada y cuyos órganos poder son la Junta General de Socios y la Gerencia; B) Sociedad Anónima Abierta (S.A.A), realizó oferta primaria de acciones, conformada por más de 750 accionistas y más del 35% de su capital debe pertenecer a al menos 175 accionistas, sus órganos de poder son la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia, puede tener una duración determinada o indeterminada; C) Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), conformada de 2 a 20 accionistas, sus órganos de poder son la Junta General de Accionistas, Directorio (siendo de carácter opcional su creación), y la Gerencia, puede tener una duración determinada o indeterminada; D) Sociedad Anónima (S.A), debe contar con 2 accionistas como mínimo, no hay número máximo, sus órganos de poder son la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia, puede tener una duración determinada o indeterminada.

Adicionalmente, para respaldar actividades asociativas entre empresas, se consideran los siguientes contratos asociativos: E) consorcios, que por contrato es la unión de “dos o más personas para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia propia” (Talledo, 1998, p. 31). F) la asociación en participación, definida como el contrato por el cual una persona concede a otra u otras personas participación en los resultados a cambio de una contribución, cabe resaltar que el asociante actúa a título propio, es decir que es la única parte que cuenta con derechos y obligaciones por el desarrollo de la actividad empresarial. El asociado no tiene derecho ni obligación de intervenir en la gestión del negocio o empresa. No existe vínculo jurídico entre el asociado y terceros (Talledo, 1998, p.25-30); G) Joint Venture, es un modo particular de establecer un vínculo contractual de naturaleza atípica, carece de régimen jurídico propio, por lo cual es difícil de definir. En la práctica, el Joint Venture se asemeja a un consorcio en que la coparticipación de las partes se orienta al desarrollo de un proyecto determinado, hay una administración centralizada con intervención de las partes, no se crea persona jurídica, se crea una relación de copropiedad cuando se adquieren bienes; mientras que las diferencias con un

consorcio son que el proyecto no necesariamente consiste en una empresa (p.e. actividad de pesca, exploración y explotación minera, etc.) (Talledo, 1998, p. 35-36).

En el caso de las sociedades mercantiles, existen diferencias en la conformación de las mismas entre los distintos tipos de sociedad. De acuerdo al artículo número 3 de la Ley General de Sociedades:

La sociedad anónima se constituye simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores. La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles sólo pueden constituirse simultáneamente en un solo acto (Ley N°26887, 2009, p.1).

Además, los aportes de socios o accionistas, ya sea en dinero, bienes o servicios, se deben fijar en el documento constitutivo.

Por un lado, el Artículo 4 corresponde a la pluralidad de los socios de todos los tipos de sociedades, el cual señala: “Se constituye cuando menos por dos socios que pueden ser personas naturales o jurídicas. Si la sociedad pierde la pluralidad mínima de socios y ella no se reconstituye en un plazo de seis meses, se disuelve de pleno derecho al término de ese plazo”. Por otro lado, en las sociedades el poder de decisión se fija conforme la cantidad de acciones o participaciones que posean sus miembros, siendo necesaria la revisión específica de cada tipo de sociedad.

1.5. El cooperativismo: la mejor forma de asociarse para los pequeños productores

Los beneficios de la asociatividad se amplían si los pequeños productores optan por constituirse como cooperativas, debido a que se genera un mayor compromiso por parte de estos y un mayor carácter empresarial que no le ofrece una asociación (PRODUCE, 2010, p. 5). Es decir, se genera un mayor compromiso porque tienen mayor responsabilidad en sus aportes de capital (el capital social), y porque tienen gestiones administrativas (órganos de gobierno) más formales y reglamentados que velan por la eficiencia de esta en todo nivel, los cuales son la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. Además, también cuentan con la conformación de comités especializados, como es el caso del Comité Electoral, el Comité de Educación y la Gerencia.

Por su parte, el carácter empresarial de las cooperativas se ve reflejado en su fin económico más no lucrativo, en otras palabras, obtener la mayor rentabilidad posible en sus operaciones y ser eficientes en el uso de los recursos de los socios. Igualmente, el uso y gestión de sus propios recursos le brinda a la cooperativa autonomía y competitividad. Además, la

cooperativa tiene la responsabilidad de desarrollar capacidades empresariales de los socios, mediante el comité educativo.

Por un lado, dentro de la Ley General de Cooperativas, y a diferencia de otras formas asociativas anteriormente descritas, la cooperativa contempla la devolución de los aportes de los socios e intereses que estos generen en caso un socio desee retirarse. Aparte de la obligación de la cooperativa en la devolución de excedentes e intereses a los socios al final del ejercicio. En suma, como se mencionó previamente, las cooperativas no están gravadas por IR ni IGV, dado que no cuentan con utilidades.

Por otro lado, las cooperativas aportan un carácter ético y humanístico al desarrollo económico social. Esto se ve reflejado en los principios cooperativos vigentes a la fecha, los cuales fueron reformulados en Manchester en 1995 en una reunión de La Alianza Cooperativa Internacional [ACI], máximo organismo de integración cooperativa a nivel mundial. Dichos principios son siete: 1) adhesión voluntaria y abierta, 2) gestión democrática por parte de los socios, 3) participación económica de los socios, 4) autonomía e independencia, 5) educación, formación e información, 6) cooperación entre cooperativas, 7) interés por la comunidad. (PRODUCE, 2010, p. 15).

Por último, según PRODUCE (2010), cabe resaltar lo siguiente:

La OIT considera que los valores de las cooperativas son fundamentales para la creación de trabajo decente. Las cooperativas favorecen una economía democrática, centrada en las personas, que cuida del medio ambiente y, al mismo tiempo, promueven crecimiento económico, la justicia social y una globalización justa. Las cooperativas son empresas sostenibles que desempeñan un papel cada vez más importante en equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales, así como en la prevención y reducción de la pobreza (p. 22).

1.6. Retos del cooperativismo

Según Daniel Castro, profesor de ESAN, se debe tener en cuenta las limitaciones de la formación educativa de los socios; la mayoría de estos cuenta con educación primaria incompleta, por lo cual se debe dar prioridad a la comunicación eficaz entre los socios y la cooperativa. De la misma manera, mediante la capacitación de los socios en sus propias unidades productivas y las rendiciones de cuentas periódicas acerca de la gestión de la cooperativa, se lograría evitar malos entendidos, desconfianza de los manejos administrativos, e inestabilidad política dentro de la cooperativa. Por último, una consecuencia indirecta de la capacitación de los socios, es que ellos

también contarían con herramientas de control anticorrupción, lo cual repercute directamente en la competitividad de la misma cooperativa (PRODUCE, 2010, p. 66-69).

En primer lugar, la Asamblea General de socios tiene mucho poder en una cooperativa porque lo que se acuerda en esta se tiene que ejecutar. Pese a ello, las decisiones que se toman en esta Asamblea no siempre son las mejores. Dado que está compuesta por socios de bajo nivel de instrucción y que tienen intereses propios, no piensan en la sostenibilidad de la asociación a largo plazo, sino más bien en sus intereses propios y en los beneficios inmediatos. Tal como señala Daniel Castro, la Asamblea general funciona como una magna instancia que puede decidir en cualquier momento cambiar a los miembros del Consejo Administrativo o a la gerencia si es que obstaculizan sus propios intereses (PRODUCE, 2010, p. 69).

Un reto identificado por Castro es la dieta que se le ofrece a los directivos de la asociación para que cubran sus gastos por ejecutar sus funciones, por ejemplo, viáticos. Sin embargo, esta dieta es percibida por el directivo como un salario que debe recibir mensualmente. A pesar que esta dieta no sea mucho, le sirve para vivir tranquilamente. Daniel Castro señala que los directivos hasta solicitan gratificaciones tanto de julio y diciembre, porque justamente perciben la dieta como un sueldo.

Otro reto es tener personal con la capacidad de enseñar de manera pedagógica los temas financieros a los socios. Dado que los socios tienen bajo nivel de instrucción, muchas veces no comprenden los estados financieros, lo que genera es la percepción de que lo están engañando o que existe corrupción dentro de la asociación, esto debilita la confianza en la administración de los socios.

También, está el tema de la percepción errónea por parte de los socios acerca de que deben percibir los beneficios laborales que tiene el personal administrativo como la Compensación por tiempo de servicio, las gratificaciones, vacaciones, seguro de salud, entre otros. No comprenden que esto no es así porque justamente son los dueños de la asociación y no un personal que está en planilla y que tiene que cumplir un horario fijo en la asociación.

Asimismo, las cooperativas que no tienen capital de trabajo son deficientes. Uno de los factores es porque, generalmente, no se capitalizan las utilidades. Según Daniel Castro, para los socios no es una opción la capitalización de utilidades, ellos quieren el dinero al instante, porque solo piensan en los beneficios de corto plazo. Otro factor es que se reparten utilidades antes de cerrar el ejercicio económico. Por tanto, para el siguiente año la cooperativa no cuenta con capital de trabajo y tiene que solicitar un préstamo.

1.7. Las cooperativas y la competitividad

Para que una cooperativa del sector agrícola ingrese a las cadenas de valor nacional e internacional, es necesario que sean competitivos. Una cooperativa competitiva es aquella que puede ofrecer al comprador la cantidad y la calidad de un producto de manera más eficiente en tiempo y costo que los demás proveedores. Por ello, es necesario que mejore su productividad y la calidad de sus productos, por ejemplo, mejorar la logística, el empaquetado y lograr economías de escala (Bamber & Fernández, 2012, p. 28).

El centro de la Universidad de Duke sobre la Globalización, Gobernabilidad y Competitividad (Duke CGGC), propone un modelo basado en cuatro pilares para aumentar la competitividad tanto de los productores asociados como no asociados, con la finalidad de insertarlos de manera sostenible en la cadena de valor.

En primer lugar, es importante que los productores tengan acceso al mercado para que puedan vender su producción. Dado que existen limitaciones geográficas, culturales y de educación, los pequeños productores no cuentan con los contactos necesarios para establecer relaciones con potenciales compradores (Bamber & Fernández, 2012, p. 29). Por ello es importante que el gobierno y las organizaciones privadas faciliten estas conexiones entre los productores y los compradores.

En segundo lugar, los productores deben estar capacitados para que puedan responder a las nuevas exigencias del mercado. Por ejemplo, deben ser capacitados en temas de producción, poscosecha, nuevas tecnologías, comercialización, financiamiento, habilidades blandas y gestión de sus parcelas (Bamber & Fernández, 2012, p. 30). Asimismo, deben recibir capacitaciones acerca de la importancia de que su producción sea de calidad y de la importancia de que su producción esté certificada para que ratifiquen esa calidad, certificar su producción para demostrar la calidad de su producción y poder participar en las cadenas de producción internacionales. Para lograr la certificación deben recibir capacitaciones, lo que es importante para mejorar su productividad y la calidad de sus productos de acuerdo a las certificaciones y estándares que sean requisitos básicos para participar en las cadenas de valor.

En tercer lugar, es importante promover la asociación entre los pequeños productores con la finalidad de lograr economías de escala, facilitar el intercambio de ideas para resolver problemas, disminuir la asimetría de información e incrementar el capital social necesario para empoderar a los productores. Asimismo, los pequeños que están asociados tienen mayor representatividad frente a todos los actores que participan dentro de la cadena de valor. A pesar de estos beneficios, existen una serie de dificultades para organizarse de manera formal, por ejemplo, la distancia que existe entre las parcelas de los pequeños productores, la falta de líderes

que motiven a los productores a asociarse y los altos costos de transporte (Bamber & Fernández, 2012, p. 6).

Finalmente, los productores deben tener acceso al financiamiento para invertir en infraestructura, pagar a las certificadoras y comprar equipos de trabajo. Sin embargo, estos carecen de la liquidez y del crédito necesario, debido a que representan un alto riesgo para las entidades financieras. La mayoría de pequeños productores no tienen títulos de propiedad y no tienen historia crediticia. Por otro lado, en el caso que estos accedan al crédito deben presentar muchos documentos, el préstamo no es inmediato y pagar altos intereses (Bamber & Fernández, 2012, p. 6).

2. La estrategia organizacional y la sostenibilidad

En esta sección, se desarrollará los paradigmas del desarrollo con la finalidad de explicar cómo surge la teoría del desarrollo sostenible enfocado en tres aspectos: Social, ambiental y económico. Luego se explicará por qué es importante que las organizaciones se alineen a este nuevo modelo de desarrollo para garantizar su éxito en el mercado. Para ello deberán crear estrategias dirigidas no solo al aspecto económico sino también al social y ambiental, y así garantizar su sostenibilidad.

2.1. El Desarrollo Humano Local

Adelman (2002) señala que el modelo de desarrollo predominante ha determinado el papel deseable que tiene que asumir el gobierno, por ejemplo, el grado de intervención gubernamental, la forma de intervención y la naturaleza de las interacciones entre el Estado y el mercado. Asimismo, señala que, desde la Segunda Guerra Mundial, el paradigma del Desarrollo Económico ha sufrido cambios abruptos (p. 92). A continuación, se señalarán los principales paradigmas del desarrollo que permiten la construcción de la definición del Desarrollo Humano Local que será abordado durante todo el tercer capítulo.

Sen (2000) postula que el desarrollo se relaciona con la libertad. Según este autor la libertad tiene dos papeles fundamentales, como fin en sí mismo y como medio para lograr el desarrollo. Sen define el desarrollo como un proceso en cual los individuos expanden sus libertades reales y para lograrlo se debe eliminar las principales fuentes de privación de libertad como son la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o exceso de intervención de los Estados represivos. Asimismo, este economista señala cinco tipos de libertades, las cuales se complementan entre sí para lograr el desarrollo y que deberían estar cubiertas para toda la población: Las libertades políticas, los servicios

económicos, las oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora (Sen, 2000, p. 19).

A partir de este enfoque de desarrollo planteado por Sen (2000), se construye el paradigma del Desarrollo Humano, el cual es el proceso de aumento de capacidades y oportunidades de las personas para lograr una vida saludable en un entorno de libertades (PNUD, 2011, p. 20). Este enfoque nace a partir de premisas planteadas por el autor. En primer lugar, los seres humanos son los fines del desarrollo y no simples medios para otros fines; en segundo lugar, el crecimiento económico no genera desarrollo, porque por sí solo no mejora los indicadores sociales; en tercer lugar, el bienestar social no se mide exclusivamente por la disponibilidad de bienes y servicios, sino se mide también por otras variables como la esperanza de vida y la salud, la adquisición de conocimiento, el acceso a recursos para tener una vida digna, la disposición de libertades políticas, económicas y sociales y; por último, la importancia y visibilidad de trabajo de reproducción social y cuidado de la vida humana (Hegoa, s.f, p. 6).

Otro paradigma del desarrollo es el Desarrollo Sostenible, cuya definición fue desarrollada por la Comisión Brundtland: “El desarrollo sostenible implica la expansión de las libertades fundamentales de las actuales generaciones mientras realizamos esfuerzos razonables para evitar el riesgo de comprometer gravemente las libertades de las futuras generaciones” (PNUD, 2011, p. 2). Este paradigma surge como solución a tres falencias que tanto el paradigma del crecimiento económico como única fuente de desarrollo y del Desarrollo Humano no consideran: La existencia de límites para el crecimiento económico, la estrecha relación entre proceso económico y los problemas medioambientales, y la interdependencia entre pobreza y riqueza (Hegoa, s.f, p. 7).

El Desarrollo Sostenible involucra tres dimensiones: El económico, el ambiental y el social. En primer lugar, dado que el comercio internacional puede tener un importante impacto positivo sobre el crecimiento económico y el desarrollo de una nación (Stiglitz, 2007), la sostenibilidad económica implica la defensa de la liberalización económica, la globalización, la competencia y el crecimiento (PNUD, 2011, p.18). Otra dimensión es la sostenibilidad ambiental, la cual hace referencia al cuidado y preservación del medio ambiente, ya que su progresiva destrucción tiene efectos adversos sobre las personas de bajos recursos e intensifica las desigualdades que, en el Desarrollo Humano, contribuyen a la degradación del medio ambiente (PNUD, 2011, p.19). Para romper el vínculo entre el crecimiento económico y el deterioro del medio ambiente, es necesario promover el consumo y la producción sostenible, disminuir la contaminación y buscar fuentes alternativas de energía (Bermejo, 2014, p. 10). Por último, la

sostenibilidad social implica el respeto a la sociedad a través de un crecimiento integrador, donde exista el pleno empleo para promover la cohesión social y territorial (Bermejo, 2014, p. 10).

Otro paradigma del desarrollo es el Desarrollo Local, el cual tiene cinco dimensiones: Económico, social, cultural, político e institucional (Hegoa, s.f, p. 1). En la primera dimensión, el territorio es el marco y el actor del proceso económico, las políticas deben estar alineadas para aprovechar todos los recursos locales y debe existir un aprendizaje interactivo entre empresas y su entorno. En cuanto a la dimensión social y cultural, los valores culturales tales como las costumbres y tradiciones son determinantes del proceso de desarrollo e influye sobre la dinámica económica, la importancia de que el capital humano se relacione positivamente con el desempeño económico y la importancia de la transformación del territorio. Por último, la dimensión político-institucional tiene que ver con la importancia de las instituciones locales las cuales deben estimular, respaldar y acompañar los procesos de desarrollo; contribuir con la cohesión social; proveer de servicios básicos; proteger los derechos de las personas; difundir la cultura y; promover y mejorar la educación y capacitación (Hegoa, s.f, p. 5).

El Desarrollo Humano Local es un enfoque de desarrollo que propone pensar y actuar desde cada sociedad con la finalidad de construir proyectos colectivos que tengan como referencia el desarrollo basado en las personas consideradas individual y colectivamente. Asimismo, plantea el protagonismo de las sociedades locales en la búsqueda de su propio desarrollo y como agentes activos en la creación de una globalización desde abajo. La definición del DHL incorpora tres enfoques del desarrollo: El Desarrollo Humano, el Desarrollo Sostenible y el Desarrollo Local (Hegoa, s.f, p. 1).

La finalidad del Desarrollo Humano Local es que los seres humanos son fines del desarrollo, es decir, que la atención de sus necesidades es el principal objetivo del desarrollo. Asimismo, en este enfoque es importante la participación social la cual es la base de las estrategias de desarrollo que deben elaborarse en forma conjunta entre todos los actores de territorio. Así también, el territorio es el marco y el actor del proceso económico. También, es importante el buen funcionamiento de las instituciones en el territorio y su fortalecimiento. Es más, se debe promover la equidad de género a través del acceso a los recursos y a los beneficios del desarrollo. En adición, las capacidades humanas son la referencia fundamental del desarrollo y se incrementan a través de la educación y la capacitación técnica. Por último, el desarrollo económico debe estar al servicio del ser humano (Hegoa, s.f, pp. 4 - 8).

2.2. La estrategia y la sostenibilidad

Como se ha podido observar, el desarrollo ha tenido varios paradigmas hasta llegar a lo que hoy conocemos como el Desarrollo Sostenible. Sin embargo, cómo es que una organización

se alinea a este nuevo paradigma, es decir, cómo una organización incluye dentro de sus estrategias el tema social y ambiental y no solo el tradicional enfoque económico. Porter y Kramer (2006) señalan que el éxito de una organización depende de una sociedad sana, término que incluye el tema ambiental y que por tanto se deben realizar estrategias dirigidas a este aspecto (p. 7).

Una sociedad sana implica, en primer lugar, que habrá educación, servicios de salud e igualdad de oportunidades con la finalidad de tener una fuerza laboral productiva. En segundo lugar, que exista seguridad en los productos y buenas condiciones laborales para atraer clientes y reducir costos internos en accidentes. Asimismo, que se use de manera eficiente la tierra, el agua y la energía para hacer más productivas a las organizaciones. También, que exista un buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad, porque son esenciales para la eficiencia e innovación. En cuarto lugar, que existan buenos estándares de regulación que protejan tanto a los consumidores como a las empresas competitivas (Porter & Kramer, 2006, p. 7).

Por otro lado, dado que una organización no puede operar a expensas de la sociedad, debe generar estrategias que le permitan atender también este aspecto, es decir, no solo dirigidas al ámbito económico, sino también al social y ambiental. La estrategia de una organización debe ir más allá de las mejores prácticas, sino que debe elegir una posición exclusiva y hacer las cosas diferentes a sus competidores, con la finalidad de reducir costos y satisfacer un conjunto de necesidades por parte de su cliente (Porter & Kramer, 2006, p. 12).

Es importante que una organización tenga un enfoque de responsabilidad social estratégica, donde esta añade la dimensión social a su propuesta de valor y de esta manera convierte el impacto social en una estrategia. Para que una organización tenga este enfoque debe mapear las oportunidades sociales (Porter & Kramer, 2006, p. 13). Es decir, analizar qué operaciones internas tienen impacto social y qué factores sociales afectan a la competitividad de la organización.

El punto clave de la responsabilidad social estratégica es generar valor compartido para incrementar los beneficios sociales y los beneficios económicos de la organización. El valor compartido son las políticas y las prácticas operacionales que mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera una organización. Asimismo, se enfoca en identificar e incrementar los progresos económicos y sociales (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA APCA

Para evaluar el contexto en el que se desarrolla la APCA, se utilizó y adaptó el enfoque de DEL formulada por la universidad de DUKE en colaboración con el FOMIN. Este enfoque no solo permite comprender detalladamente el marco contextual en cuatro ejes: económico, social, político y organizacional, sino también vincula este análisis al enfoque de Cadenas Productivas Locales (Fernandez-Stark & Gereffi, 2011, p. 1). En la presente investigación, se realizará el análisis contextual de las tres regiones donde opera la APCA: Huánuco, San Martín y Ucayali; asimismo, se estudiará la cadena productiva del cacao, fruto que comercializa esta asociación.

1. Análisis territorial

La APCA tiene cinco zonas de acopio distribuidos en tres departamentos: Huánuco, San Martín y Ucayali. Cabe destacar que el análisis territorial, especialmente, de la región de Huánuco es importante porque en esta región se concentra la mayor cantidad de socios, el 64%. Asimismo, se encuentran dos centros de acopio: Tingo María y Aucayacu, en los cuales esta asociación acopía más del 50% del cacao, ya sea en baba o en seco. Así también, en Huánuco se ubica la sede administrativa, donde se toman las principales decisiones que repercuten en las operaciones de la APCA. Por último, si bien los cinco centros de acopio se encuentran ubicados políticamente en tres departamentos diferentes, están cerca de los límites geográficos de la región de Huánuco.

Tabla 9: Zonas de incidencia de la APCA

Zona de Acopio	Distrito	Provincia	Región
Tingo María	Rupa Rupa	Leoncio Prado	Huánuco
Aucayacu	José Crespo y Castillo		
Nuevo Progreso	Nuevo Progreso	Tocache	San Martín
Tocache	Tocache		
San Alejandro	Irázola	Padre Abad	Ucayali

1.1. Geografía y demografía

El departamento de Huánuco tiene una superficie de 36,849 km² y está ubicado en la parte centro oriental del Perú, entre los 250 y 6.632 msnm. Asimismo, limita con las regiones de Ucayali, San Martín, Ancash, Lima, Loreto, La Libertad y Pasco. Tiene 11 provincias: Huánuco (capital), Puerto Inca, Leoncio Prado (zona de acopio de la APCA), Marañón, Huamalíes, Pachitea, Lauricocha, Huacaybamba, Ambo, Dos de Mayo y Yarowilca, y 71 distritos. Así también, su clima es templado y seco lo que favorece la producción de Café, Cacao y frutas

diversas, y su temperatura promedio es de 19 °C (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010a, p. 1).

Figura 2: Mapa político de la región de Huánuco



Fuente: PerúHuánuco (2016).

Por otro lado, la región de San Martín se localiza en la selva alta del nor-oriental peruano y tiene una superficie de 51 253 km². Así también, limita con Amazonas por el norte; con Huánuco en el sur; con Loreto al este y; con la Libertad al oeste. Asimismo, tiene 10 provincias: Moyobamba (capital), Bellavista, el Dorado, Huallaga, Lamas, Mariscal Cáceres, Picota, Rioja, San Martín y Tocache (zona de acopio de la APCA), y 77 distritos. La temperatura de esta región está entre los 23°C y 27°C y una precipitación pluvial media anual de 1500mm (INEI, 2010b, p. 4).

Por último, la región de Ucayali se ubica en la parte central y oriental del territorio peruano y tiene una superficie de 102,411 km² con una altitud oscila entre los 154 msnm. y los 450 msnm. Asimismo, limita con Loreto por el norte; con Brasil al este; con Madre de Dios y Cusco al sur y; con Junín, Pasco y Huánuco al oeste. También, tiene cuatro provincias: Padre de Abad (zona de acopio de la APCA), Coronel Portillo, Atalaya y Purus, y 14 distritos. Su capital es la ciudad de Pucallpa. Cabe señalar que la temperatura media anual está alrededor de los 26.7°C (INEI, 2010c, p. 4).

Tabla 8: Cuadro comparativo por regiones

Indicador	Huánuco	San Martín	Ucayali
Capital	Huánuco	Moyobamba	Pucallpa
Extensión	36,849 km ²	51,253 km ²	102,411 km ²
Participación en la población nacional	2.8%	2.7%	1.6%
Población total	854,234 hab	829,520 hab	489,664 hab
Población masculina	430,534 (50.4%)	435,498 (52.5%)	251,687 (51.4%)
Población femenina	423,700 (49.6%)	394,022 (47.5%)	237,976 (48.6%)
Densidad poblacional	23.2 personas por km ²	16.2 personas por km ²	4.8 personas por km ²
PBI per cápita	S/. 7,070	S/. 7,752	S/. 10,031

Adaptado de: INEI (2015).

1.2. Gobernanza: Organización política, institucional y capital social

Uno de los temas más importantes que afectó el Desarrollo Económico, Social y Ambiental de las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali, es el tráfico de drogas. Huánuco tiene una alta participación y dependencia económica del cultivo de la hoja de coca. En el 2012, fue la segunda región, a nivel nacional, con mayor presencia de la coca en su PBI (2.79%). Sin embargo, este resultado ha tenido una tendencia decreciente; por ejemplo, en 1995 fue 11,1% y en el 2000 fue 5,48% (García, 2013c, p. 9). Asimismo, la coca destinada hacia el narcotráfico; también, ha decrecido. En el año 1995, el valor bruto de producción representaba el 55,76% de todo el cultivo legal de la región Huánuco. Para el 2000, representó el 20,41% y en el 2012 representó 14,52% (García, 2013c, p. 10-11).

Asimismo, Huánuco es la tercera región con mayores hectáreas de coca, luego de Cusco y Ayacucho. En el 2012, se reportó un área de 10.314 Ha. cultivadas, lo que representó el 17,11% de la superficie total de coca cultivada en el Perú. Estas hectáreas se registraron en las provincias de Leoncio Prado con 1,163 Ha. (11.3%), Huacaybamba con 104 Ha. (1%), Humalies 6594 Ha. (64%), Marañón 258 Ha. (2.5%) y Puerto Inca 2195 Ha. (21%) (García, 2013c, p. 15).

Por otro lado, la región San Martín tiene una dependencia económica baja de la coca que representó el 0.54% del PBI regional en el 2012. Asimismo, solo el 1.96% del total de producción legal de esta planta va destinado al narcotráfico. Por otro lado, esta región registró, en el 2012, 1,238 hectáreas de producción de coca ubicadas en las provincias de Tocache (1,040) y Mariscal Cáceres (198). Cabe destacar que es la región que en los últimos 10 años ha presentado una mayor disminución, ya que pasó de 28,600 (1992) hectáreas a 1,238 hectáreas (2012) (García, 2013b, p. 16). Esto se debe a que su modelo de lucha contra el narcotráfico está consolidada y es apoyada por múltiples instituciones nacionales como internacionales.

Por último, la presencia del narcotráfico en la economía de la Región Ucayali ha venido disminuyendo. El valor producido por la coca en el PBI regional es de 0.35%, el cual no es muy alto. Asimismo, la coca que va dirigida al narcotráfico también ha tenido una tendencia decreciente de 42,99% en el 1995 a 2.44% en el 2012 (García, 2013c). A pesar de esta reducción todavía existen áreas donde los narcotraficantes tienen poder como en las provincias de Padre de Abad con 1593 hectáreas de coca y en Coronel Portillo con 11 hectáreas (García, 2013a, p. 18).

En términos generales, la incidencia de la hoja de coca en estas tres regiones del Perú ha disminuido, pero algunas todavía tienen una alta dependencia económica como es el caso de Huánuco. Estos buenos resultados son por las intervenciones de varias organizaciones tales como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID- Perú), la Cooperación Alemana y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) que vienen trabajando con las comunidades para que reemplacen la producción de coca por cultivos alternativos como el café, el cacao y la palma de aceite. Asimismo, han contribuido con el diseño e implementación de políticas y actividades dirigidas al control de drogas. También, la participación de la policía nacional ha contribuido mucho con los resultados positivos obtenidos hasta el momento (García, 2013a, p. 18).

Tabla 10: La penetración del narcotráfico en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali

Variables	Huánuco			San Martín			Ucayali		
	1995	2000	2012	1995	2000	2012	1995	2000	2012
Participación de la coca en su PBI (%)	11.1%	5,48%	2.79%	-	-	0.54%	-	-	0.35%
Valor Bruto de producción del cultivo legal que se destina al narcotráfico (%)	55,76%	20,41%	14,5%	75,2%	5.98%	1,96%	42,9%	6,02%	2.44%
Hectáreas cultivadas	26,940	9,681	10,314	18,680	2,896	1,238	21,400	900	1,604

Adaptado de: García (2013c, 2013b, 2013a).

Por otro lado, cada una de estas regiones cuenta con el apoyo de diferentes instituciones nacionales e internacionales que buscan su Desarrollo Social, Económico y Ambiental. Para el caso de Huánuco, se tiene el apoyo del Gobierno Regional de Huánuco; DIRCETUR-Huánuco; DRA Huánuco; Produce, Mi empresa, Serpost- Huánuco; C.C. Huánuco; ONG islas de Paz; Mincetur; CIR Promperú y; la Universidad Nacional la Agraria de la Selva (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014b, p. 1). En el caso de San Martín, tiene a la

Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín; el Gobierno Regional de San Martín; el Centro de Información de San Martín- PROMPERÚ; la Región Exportadora; el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana y la Universidad Nacional de San Martín (SIICEX, 2014c, p. 1). Por último, Ucayali cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ucayali; el Gobierno Regional de Ucayali, el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana; la Municipalidad provincial de Coronel de Portillo y la Universidad Nacional de Ucayali (SIICEX, 2014d, p. 1).

Las intervenciones de diferentes instituciones y organizaciones no gubernamentales que buscan el desarrollo de estas tres regiones es importante; sin embargo, la calidad del impacto de sus acciones depende mucho qué tanto capital social existe en las comunidades de cada una de estas tres regiones (Fernandez-Stark & Gereffi, 2011, p. 11). Comunidades que se han sido gravemente afectadas por el terrorismo y; por tanto, la desconfianza frente a la ayuda nacional e internacional prevalece. Ahora con el apoyo de la Cooperación internacional y nacional se busca lograr una mayor cohesión social y lograr su Desarrollo Humano Local.

1.3. Contribución del territorio a la economía nacional

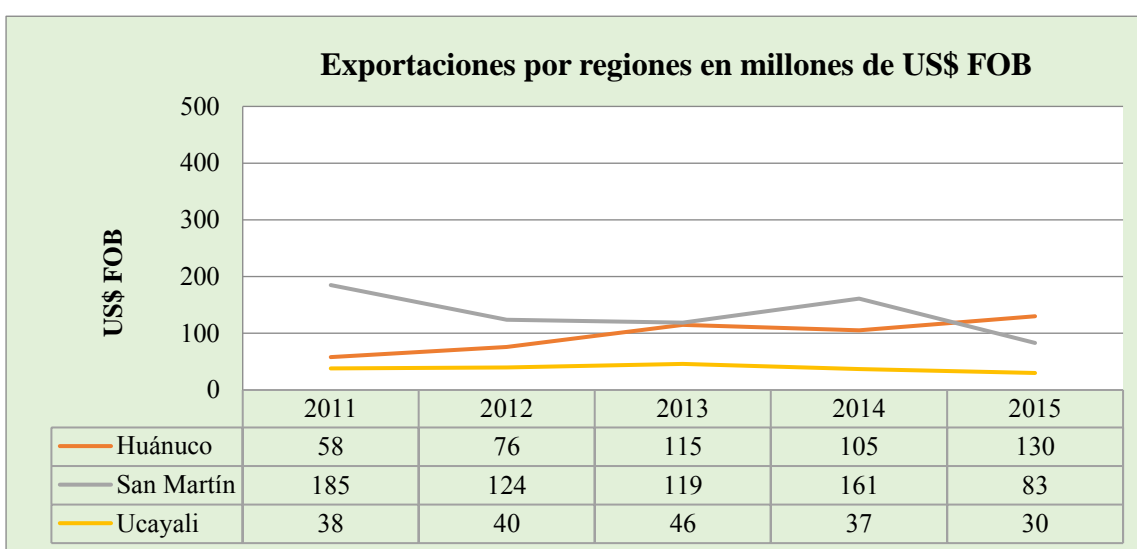
En torno a la contribución del PBI real por regiones como parte del PBI real nacional en el 2015, tenemos que Lima participa con el 48.51% seguida de Arequipa con el 5.45% y de Cusco con el 4.48%. Mientras que las regiones en estudio su aporte es mínimo: San Martín aporta el 1.15%; Huánuco, el 1.12% y; Ucayali, el 0.95%. Por otro lado, en relación al PBI real per cápita por regiones encontramos que el promedio nacional es S/. 17,853. La región de Ucayali tiene S/. 8,176; la región de San Martín, S/. 5,839 y; la región de Huánuco, S/. 5,500. Cabe señalar que esta última región ocupa el antepenúltimo lugar y está seguido solo por Apurímac con S/. 5,166; en contraste, Moquegua, Lima e Ica ocupan los primeros lugares (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, pp. 8 - 9).

Según el Cuarto Censo Nacional Económico 2008, se encontró los siguientes datos de las tres regiones en estudio. En Huánuco, la explotación de minas y canteras representa el 38.8%; el comercio al por mayor y menor, el 22%; otras actividades económicas, el 13.7%; la industria manufacturera, el 9.7%; el alojamiento y servicios de comida, el 9% y; el transporte y almacenamiento, el 6.8% (INEI, 2010a, p. 4). En segundo lugar, en la economía de San Martín el comercio al por mayor y al por menor es el 29.3%; las industrias manufactureras, el 33.5%; otras actividades económicas, el 17.9%; el alojamiento y servicios de comida, el 6.9%; la construcción, el 6.2%, y; el suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, el 6.2% (INEI, 2010b, p. 4). En tercer lugar, la región de Ucayali sustenta su economía a través de la industria manufacturera (65.5%) seguida del comercio al por mayor y menor (12.4%), suministro de

electricidad, gas vapor y aire acondicionado (10.2%), transporte y almacenamiento (4.7%), y otras actividades económicas (7.2%) (INEI, 2010c, p. 4).

Con respecto a las exportaciones, según ADEX, Huánuco tuvo una participación del 0.39% de las exportaciones totales en el año 2015, mientras que San Martín, una participación del 0.25% y Ucayali, una participación de solo el 0.09%. Si analizamos la tendencia de sus exportaciones anuales, encontramos que Huánuco ha tenido una tendencia creciente a comparación de las otras dos regiones que han tenido una tendencia decreciente en el periodo del 2011 al 2015.

Figura 3: Tendencia de las exportaciones de Huánuco, San Martín y Ucayali (2011-2015)



Adaptado de: ADEX (2015).

Según ADEX (2015), el 93% de las exportaciones de la región Huánuco son tradicionales y solo el 7% son no tradicionales. Con respecto al primero, el 98% se concentra en la minería tradicional (cobre, plomo, zinc y plata) y solo el 2% en el sector agro-tradicional, donde destaca el café (3,658,307.52 FOB USD). En el caso del segundo, el 95% son exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial, y el resto del sector químico y metalmecánico. En el sector agropecuario destacan la tara, las flores frescas, la maca y el cacao, siendo este último el fruto más vendido en esta región (13,965,317.19 FOB USD). Cabe señalar que el principal destino de las exportaciones no tradicionales para el sector agro-agroindustria es principalmente Italia (FOB USD 4'463,514.72) seguida de Alemania, Países Bajos y Bélgica (SIICEX, 2014b, p. 1).

La región San Martín concentra el 39% en exportaciones tradicionales y el 61% en exportaciones no tradicionales (ADEX, 2015, pp. 4 - 7). Con respecto al primero, el 100% son del sector agro-tradicional siendo el principal producto de exportación el café orgánico (89,735,209.59 FOB USD). En el caso de las exportaciones no tradicionales, el 99% son

exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial, donde destacan el cacao orgánico en grano, el palmito, tabaco negro, el aceite de sacha inchi, entre otros. Cabe señalar que el principal destino de las exportaciones no tradicionales para el sector agro-agroindustria son Italia, Países Bajos, Bélgica, España, EE.UU., Alemania, Chile, Francia, Brasil, Colombia, Japón y Canadá (SIICEX, 2014c, p. 1).

Por último, el 100% de las exportaciones de la región Ucayali son no tradicionales donde el 93% está concentrado en la exportación de maderas, mientras que solo el 4.3% pertenecen al sector agro-industrial y el resto a los sectores de pesca y metal-mecánico. En este sector destaca la exportación de pallares, camu camu, la sangre de grado, uña de gato, entre otros (ADEX, 2015, pp. 4 y 7). Cabe señalar que el principal destino de las exportaciones no tradicionales para el sector agro-agroindustria son Colombia, Brasil, Jordán, Japón, EE.UU., Portugal, Alemania, República Checa, Ecuador y los Países Bajos (SIICEX, 2014d, p. 1).

1.4. Análisis del desarrollo empresarial y de la infraestructura

Según el Índice de Competitividad Regional 2015⁵ elaborado por el Instituto Peruano de Economía, la región de San Martín ocupa el decimocuarto lugar; la región de Ucayali, el decimoctavo lugar y; la región de Huánuco, el vigésimo primero en relación a las 24 regiones a nivel nacional. En contraste, la región de Lima, Moquegua y Arequipa ocupan los tres primeros lugares, en ese orden (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 7). Esto evidencia que las regiones en estudio no tienen un adecuado entorno económico, una adecuada infraestructura, adecuados indicadores sociodemográficos e instituciones fuertes que les permita incentivar la inversión privada nacional e internacional.

Por un lado, el Estado creó la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía Peruana para promover la inversión privada. Los beneficios de esta ley es que los contribuyentes que se encuentren ubicados en la Amazonía y que están dedicados a las actividades de agropecuaria, acuicultura, pesca, turismo y actividades manufactureras vinculadas al procesamiento, transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las anteriores actividades, aplicarán solo una tasa de 10% para efectos del Impuesto a la Renta y solo, por excepción, los departamentos de Loreto, Madre de Dios y algunas provincias de Ucayali aplicarán un Impuesto a la Renta del 5% (Ley N° 27037, 2011, p. 1). Cabe señalar que bajo esta ley se ampara la asociación que se está estudiando (APCAH) a la cual se le aplica tan solo un Impuesto a la Renta del 10%.

⁵ El Índice de Competitividad Regional cuenta con 47 indicadores los cuales están agrupados en seis pilares: Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 7).

Otro beneficio que ofrece esta ley, los contribuyentes que se encuentren en la Amazonía gozarán de la exoneración del Impuesto General a las Ventas para las siguientes tres operaciones: La venta de bienes que se efectúe en la zona para su consumo en la misma; los servicios que se presten en la zona y; los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona (Ley N° 27037, 2011, p. 8).

Por otro lado, las regiones deben tener una adecuada infraestructura para promover la inversión, es decir, un buen saneamiento básico y energía eléctrica. En primer lugar, el porcentaje de hogares que se abastecen de agua mediante red pública en Huánuco fue del 65.2%; en San Martín, el 75.1% y; en Ucayali, el 60.7%. En segundo lugar, el porcentaje con red pública y alcantarillado en Huánuco es del 38.6%, en San Martín de 40% y en Ucayali de 29.9%. En tercer lugar, el porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico mediante red pública San Martín (87.8%) tiene mayor porcentaje que Huánuco (75.1%) y Ucayali (83.1%) (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 15).

Frente a estos resultados y con la finalidad de dinamizar la economía, se ha creado en el Ministerio de Economía y Finanzas el Fondo de Promoción de la Inversión de la Amazonía (FOPRIA). Este es un fondo revolvente el cual se destina para promover la inversión en la Amazonía a través de proyectos de infraestructura, programas productivos (en agricultura, utilización y manejo forestal), la realización de estudios para el desarrollo rural y el campo tecnológico (Ley N° 27037, 2011, p. 10).

Por último, es pertinente mencionar cuáles son las principales empresas exportadoras que existen en cada una de estas regiones dado su importancia para contribuir con el Desarrollo Humano Local de las zonas donde operan. En la Región de Huánuco hay 26 empresas exportadoras de las cuales solo una es una gran empresa, 11 son Pymes y 14 son microempresas. Sus principales exportadoras son Glencore Perú S.A.C., Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, Cooperativa Agraria Cafetalera Divisoria LTDA y la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga (caso de estudio). La primera pertenece al sector minero y los tres últimos al sector agro-industrial (SIICEX, 2014b, p. 2).

En cuanto a San Martín, tiene 52 empresas de las cuales solo una es una gran empresa, 28 empresas son Pymes y 23 son microempresas. Sus principales exportadoras son la Comercio & Cia S.A., Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, Amazonas Trading Perú y Cooperativa Agraria Cafetalera y de Servicio Oro Verde LTDA. De estas la primera pertenece al sector metal mecánico y las tres últimas al sector agro-industrial (SIICEX, 2014c, p. 2). Si hablamos con respecto a Ucayali encontramos que tiene 60 empresas exportadoras de las cuales 36 son Pymes y 24 son microempresas. Sus principales empresas exportadoras son del sector maderero; por

ejemplo, Consorcio Maderero S.A.C., Industrial Ucayali S.A.C., Maderera Daisi E.I.R.L. y Consorcio Forestal Amazónico S.A.C. (SIICEX, 2014d, p. 2).

1.5. Desarrollo Humano, social y medioambiental

El promedio nacional de pobreza y pobreza extrema es de 23.9% y de 4.7%, respectivamente. Si analizamos con respecto a las regiones en estudio se evidencia que la región de Huánuco tiene mayor incidencia de pobreza (40.1%) y pobreza extrema (11.5%) que las otras regiones. En la región de San Martín, el 30% de su población se encuentra en situación de pobreza, mientras que el 5.2%, en pobreza extrema. Por su parte, la región de Ucayali tiene un 13.4% de población en pobreza y solo un 2.1% en pobreza extrema (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 10).

Según el ranking de educación de las 24 regiones del Perú, Moquegua, Tacna, Ica y Lima ocupan los cuatro primeros lugares, en ese orden; en contraste, las regiones en estudio se encuentran en las últimas posiciones: San Martín se ubicó en el puesto decimioctavo; Huánuco, en el vigésimo tercero y; Ucayali, en el último lugar. Cabe señalar que este ranking se basa en tres indicadores: El rendimiento satisfactorio en lectura y el rendimiento satisfactorio en matemáticas en niños de segundo grado de primaria, y el porcentaje de la población de 15 a más años analfabeta, el promedio nacional es de 43.5%, 25.9% y 6.2%, respectivamente (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 11).

Si desagregamos los indicadores de educación según las regiones en estudio, se evidencia que San Martín (35.7%) tiene un mayor rendimiento a comparación de Huánuco (26.4%) y Ucayali (21.8%). En el rendimiento en matemáticas, también, San Martín (22.1%) tiene un mejor rendimiento; en contraste, a Huánuco (16%) y a Ucayali (7.8%). Estos resultados se invierten con respecto a la tasa de analfabetismo, donde Ucayali (5.6%) es la región que tiene menor tasa, al contrario de Huánuco (16%) y San Martín (7.7%) (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 11).

Las regiones que tienen mejores indicadores de salud son Lima, Arequipa, Ica y Moquegua, mientras San Martín (15), Huánuco (16) y Ucayali (22) siguen ocupan los últimos lugares a nivel nacional. Cabe señalar que este resultado fue producto de tres indicadores: La tasa de mortalidad infantil (muertes de niños hasta los cinco años por cada 1000 nacidos); la tasa de desnutrición infantil (porcentaje de niños menores de cinco años con desnutrición crónica) y la esperanza de vida (promedio de años que le restaría vivir a un recién nacido). Cabe señalar que el promedio regional fue de 24, 13.1% y 74.10 años, en ese orden (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 13).

Si desagregamos los indicadores de salud, encontramos que, por cada 1000 niños, en Huánuco solo fallecen 27 de ellos, en el caso de San Martín (30) y Ucayali (33) el resultado es mayor. En cuanto a la tasa de desnutrición crónica, se evidencia que Huánuco (22.1%) tiene mayor tasa que San Martín (10.2%) y Ucayali (18.4%). Por último, con respecto a la esperanza de vida Huánuco (71.86 años) tiene mayor esperanza de vida que San Martín (71.68 años) y Ucayali (71.22 años) (Gobierno Regional de Huánuco, 2015, p. 13).

Tabla 11: Indicadores sociales de las regiones y zonas donde opera la APCA

INDICADORES SOCIALES	APCAH					
	Región Huanuco	Huanuco Leoncio Prado	Región San Martín	San Martín Tocache	Región Ucayali	Ucayali Padre Abad
	Ingreso familiar per capita	S/. 448.36	S/. 550.76	S/. 547.98	S/. 700.98	S/. 543.41
Hogares con agua pública	73.52%		78.09%		62.12%	
Hogares con servicio de electricidad	79.75%		88.48%		83.73%	
Tasa de analfabetismo	13.39%		8.12%		6.03%	
Población con seguro médico	78.17%		76.98%		61.25%	
Tasa de desempleo	1.89%		2.09%		2.21%	
Tasa de informalidad	86.29%		85.42%		80.83%	
Índice de vida larga y saludable	0.7888	0.7948	0.8137	0.7688	0.795	0.8962
Índice del % de la población de 18 años con secundaria completa o más	0.4547	0.4686	0.6058	0.4608	0.5036	0.3873
Índice de logro educativo	0.3973	0.4324	0.5058	0.4293	0.4929	0.3835
Índice de nivel de vida digno	0.1677	0.2092	0.2081	0.2702	0.2063	0.1508
Índice de Desarrollo Humano	0.3746	0.4158	0.4408	0.4468	0.4324	0.3728

Fuente: Barómetro (2016).

Otro punto importante que influye en el Desarrollo Humano Local es el tema ambiental. El Estado a través de la Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía busca promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y promoviendo la inversión privada. Para esto se basa en tres principios: La conservación de la diversidad biológica de la Amazonía y de las áreas naturales protegidas por el Estado; el desarrollo y uso sostenible, basado en el aprovechamiento racional de los recursos naturales,

materiales, tecnológicos y culturales; el respeto de la identidad, cultura y formas de organización de las comunidades campesinas y nativas (Ley N° 27037, 2011, pp. 1-3).

Según la esta ley, los ministerios deben destinar a gastos de capital no menos del 10% de su asignación para la inversión en la Amazonía. Por ejemplo, en el sector agrícola se está ejecutando proyectos para la conservación de áreas naturales protegidas. Asimismo, se está ejecutando programas de desarrollo y cultivos alternativos, programas de saneamiento y titulación de predios y programas de sanidad animal y vegetal, con especial énfasis en el café y el cacao.

Las municipalidades son las que tienen la facultad de elaborar e implementar instrumentos de gestión ambiental para la aplicación de planes y políticas relacionados a temas ambientales (INEI, 2014, p. 132). Según INEI (2014), solo cuatro de cada diez municipalidades tienen oficina o unidad medioambiental. Si analizamos los resultados en las regiones de estudio, se evidencia que Huánuco (27.3%) tiene menor porcentaje de municipalidades con esta unidad a comparación de San Martín (67.5%) y Ucayali (53.3%) (p. 124).

Asimismo, las municipalidades a nivel nacional en el 2013 recibieron denuncias ambientales relacionadas a los temas de contaminación del aire, contaminación del suelo, contaminación del agua, contaminación sonora y deforestación, y quema de bosques, en ese orden de prioridad. Así también, solo el 20.5% de las municipalidades a nivel nacional han ejecutado proyectos referidos a temas ambientales, el 16% tienen convenios interinstitucionales y solo el 13.6% apoya en la formulación de proyectos (INEI, 2014, pp. 129 - 132).

Por último, los principales problemas ambientales que existen en las zonas de estudio son el uso inadecuado y la falta de aprovechamiento de los recursos naturales y la biodiversidad; la gestión inadecuada del CC.; un limitado fomento de la conciencia, educación, cultura forestal y ambiental y; la falta de integración responsable entre seguridad alimentaria, manejo responsable de bosques y el C.C. Estos problemas están desencadenando la forestación y pérdidas de bosques naturales; la desaparición y desplazamiento progresivo de la flora y fauna; perdidas económicas; migración desordenada; degradación de los suelos; la contaminación del suelo, agua y aire, y; finalmente, la pérdida de recursos naturales y biodiversidad (Universidad Nacional Agraria de la Selva [UNAS], 2012, pp. 4 - 5).

2. Análisis de la cadena productiva

En esta sección, se realizará el análisis de la cadena productiva del cacao dado que el caso de estudio de la presente tesis es de una asociación de pequeños productores de cacao. En primer lugar, se describirá la industria nacional e internacional. En segundo lugar, se realizará el análisis de los eslabones de la cadena productiva del cacao. En tercer lugar, se realizará

2.1. Descripción general de la cadena productiva

Según el Ministerio de Agricultura (MINAGRI, 2005), una cadena productiva es el conjunto de actores económicos que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio conformando el eslabón productivo. Asimismo, esta cadena está compuesta por actores relacionados con la producción de materias primas hasta actores que transforman y hacen llegar al consumidor el producto o servicio. Cabe señalar que cada grupo de actores: Proveedores, productores, procesadores, mayorista, minorista y consumidores, constituyen un eslabón de la cadena productiva.

2.1.1. Descripción de la industria

En base al análisis de la industria del cacao en la zona de incidencia de la APCA, se determinó apropiado elaborar una matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter para comprender el nivel de competitividad de este mercado. De esta manera, como se puede observar, se trata de una industria altamente competitiva, donde es difícil para las organizaciones desarrollar ventajas competitivas. Esto se puede deber a que se trata de la venta de un producto commodity, y de una actividad productiva extractiva. En este escenario, es clave para las organizaciones innovar, diferenciarse en producto y servicios, ofrecer mejor calidad o añadir valor al producto (ver Anexo A).

Tabla 12: Análisis del nivel de competitividad de la industria del cacao

N°	Las cinco Fuerzas de Porter	Puntaje total	Nota estándar	Desfavorable	Moderado	Favorable
1	Amenaza de entrantes potenciales	(2.0)	4.1			
2	Poder de negociación de los consumidores	2.0	6.4			
3	Amenaza de sustitutos	1.0	6.7			
4	Poder de negociación de los proveedores		5.0			
5	Rivalidad entre los competidores		5.0			
TOTAL			5.4			

a. Mercado global

El mercado internacional del cacao está regulado por la Organización Internacional del Cacao, la cual tiene 44 miembros: 15 son productores y 29 son consumidores (International Cocoa Organization [ICCO], 2016). A continuación, se analizarán 3 variables fundamentales en el mercado cacaotero: La oferta, la demanda y el precio. Asimismo, se explicará los dos principales mercados especiales donde se vende cacao no tradicional.

El mercado mundial de cacao en grano ha tenido un buen desempeño en los últimos años, debido a la tendencia creciente de la demanda. Las preferencias de los mercados tradicionales de Estados Unidos y Europa cambiaron hacia el consumo de chocolate negro, el cual contiene mayor contenido de cacao; también, creció el mercado de los países asiáticos, debido al aumento de sus ingresos; por último, se expandió la idea en los consumidores acerca de los beneficios positivos de consumir chocolate negro sobre la salud. Este aumento de la demanda estimuló la oferta del cacao en grano. Esto se evidencia en el aumento de la capacidad instalada de la industria chocolatera y en la construcción de nuevas plantas de transformación en los mismos países productores (United States Agency for International Development [USAID], 2009, p. 88).

Los continentes que más demandaron cacao en grano fueron Europa y Rusia con 1.571 millones de toneladas (38%), América con 875,000 toneladas (21%), África con 855,000 toneladas (21%), y Asia y Oceanía con 831,000 toneladas (20%). También, los 13 principales países que procesan más cantidad de cacao son Costa de Marfil (560 Tn.), Países bajos (516 Tn.), Estados Unidos (406 Tn.), Alemania (404 Tn.), Indonesia (312 Tn.), Brasil (220 Tn.), Ghana (200 Tn.), Malasia (200 Tn.), Francia (126 Tn.), España (96 Tn.), Bélgica (94 Tn.), Turquía (91 Tn.) e Italia (78 Tn.) (Pipitone, 2015, p. 9).

El continente que más produjo cacao fue África con 3.013 millones de toneladas (72%) seguida por Latino América con 744,000 toneladas (18%) y; por último, Asia y Oceanía con 435,000 toneladas (10%). Asimismo, los 12 principales países que más exportan cacao son Costa de Marfil (1,746 Tn.), Ghana (720 Tn.), Indonesia (350 Tn.), Ecuador (250 Tn.), Brasil (230 Tn.), Camerún (230 Tn.), Nigeria (210 Tn.), Perú (78 Tn.), República Dominicana (70 Tn.), Colombia (51 Tn.), Papúa Nueva Guinea (42 Tn.) y México (30 Tn.) (Pipitone, 2015, p. 5).

El precio internacional del cacao se cotiza en dos mercados de futuros: El de Londres y el de *Nueva York*. En el primero, se cotiza el cacao proveniente de África y Asia a través del *London Market Commodities* [LMC], mientras que en el segundo se cotiza el cacao proveniente de América Latina a través del *Exchange de New York* (NYSE: ICE) (Morales et al., 2015, p. 29).

La tendencia del precio del cacao ha sido creciente; por ejemplo, en el 2000 el precio por tonelada estaba 1,000 dólares y en el 2015, 3,300 dólares (Pipitone, 2015, p. 6). Cabe destacar que las principales variables que han influido en esta tendencia son el gran déficit en los años 2008 y 2009; las nuevas inversiones en capacidad de molienda y prensado; los bajos inventarios de cacao en grano; el aumento de la demanda de los mercados emergentes; y el riesgo de otro déficit en el 2009 y 2010. Cabe destacar que las variables que bajan el precio de este commodity son la recesión global, la disminución de la molienda, la disminución de la demanda de chocolate y la especulación por coberturas financieras de largo plazo (Canacacao, 2015, p. 1).

Son dos los principales mercados especiales donde se exporta el cacao diferenciado: El mercado de Comercio Justo y el mercado Orgánico. Estos dos mercados están muy relacionados y valorados en el mercado europeo, ya que los consumidores no solo se preocupan por consumir productos saludables, sino también que se respeten los derechos laborales de los productores. Es por ello, que se han incrementado la cantidad supermercados que venden productos que tengan el doble etiquetado, es decir, que sean orgánicos y de Comercio Justo (Garibay & Richter, 2005, p. 29).

a.1. Mercado orgánico

Según la Comisión Nacional de Productos Orgánicos [CONAPO], un producto orgánico es aquel cuyo origen es de un sistema de producción agrícola o que en el proceso de su transformación se emplea tecnologías que garanticen una producción agrícola sostenible. Esto último quiere decir que esté en armonía con el medio ambiente, que se respete la integridad cultural, y que se optimice los recursos naturales y socioeconómicos (Comisión Nacional de Productos Orgánicos [CONAPO], 2006, p. 3).

Por otro lado, la demanda de productos orgánicos ha tenido una tendencia creciente en el mercado internacional. En el 2013, la venta mundial de alimentos y bebidas orgánicas llegaron a 72,000 millones de dólares americanos, y se pronostica que el crecimiento de las ventas continuará los próximos años. Europa y Estados Unidos son los que generan más del 90% de las ventas globales; sin embargo, los más importantes productores son Asia, Australia, América Latina y África. Asimismo, los países que tienen los más grandes centros comerciales con productos orgánicos en el 2013 fueron Estados Unidos, Alemania, Francia, China, Canadá, Reino Unido, Italia, Suiza, Austria y Suecia (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica [IFOAM] & Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica [FIBL], 2015).

Son cuatro tendencias que explican el incremento de la demanda de productos orgánicos. En primer lugar, son buenos para la salud, debido a que concentran más nutrientes que los productos procesados. En segundo lugar, la importancia estar en armonía con el medio ambiente a través de la búsqueda de estilos de vida y de modelos de producción cuyos efectos sobre este sean menores. En tercer lugar, el incremento de la demanda de productos de belleza y de cuidado personal orgánicos, ya que no tienen químicos sintéticos que podrían afectar la salud. En cuarto lugar, la estrecha asociación entre productos orgánicos y la calidad en los consumidores; por ello, cada vez más supermercados venden solo productos orgánicos (López, 2011, p. 27 - 28).

Por último, la producción orgánica a nivel mundial es la siguiente; por un lado, las regiones con las más grandes áreas de agricultura orgánica son Oceanía (17.3 millones de hectáreas, 40%) y Europa con (11.5 millones de hectáreas, 27%). Cabe señalar que América

Latina tiene una producción de 6,000,000 Ha. (15%); Asia tiene 3,400,000 Ha. (8%); América del Norte tiene 3,000,000 Ha. (7%) y; África tiene 1,200,000 Ha. (3%). Por otro lado, los países con las más grandes áreas de agricultura orgánica son Argentina, China, Uruguay, Brasil, India, México, Turquía, Ucrania, Perú y Azakhstan. No obstante, los países que tienen más producción orgánica son Australia (17,200,000 Ha.), Argentina (3,200,000 Ha.) y los Estados Unidos (2,200,00 Ha.) (IFOAM & FIBL, 2015).

a.2. Mercado de Comercio Justo

Según FINE, el Comercio Justo es un modelo comercial solidario basado en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca mayor equidad en el comercio internacional. Esto último quiere decir que tanto los productores, comerciantes y consumidores comparten las ganancias de manera igualitaria. Asimismo, este modelo contribuye con el desarrollo sostenible, ya que ofrece mejores condiciones en el comercio y garantiza los derechos de los productores y trabajadores marginados, particularmente del Sur (Ceccon, 2008, p. 61). También, busca incrementar los ingresos como las posibilidades de elegir de los grupos productores y contribuir a atenuar la pobreza del sur. Por ello, el Comercio Justo brinda a los productores marginados un mercado protegido y les ayuda a potenciar las capacidades y conocimientos necesarios para entrar en el mercado convencional de las exportaciones.

Los principales eslabones de la cadena de Comercio Justo son 4: Los productores, los importadores, las tiendas y los consumidores. En primer lugar, los productores pueden ser familias, pequeñas cooperativas, grupo de mujeres y talleres para minusválidos que, por razones económicas, sociopolíticas, geográficas, falta de experiencia o de recursos, no tienen acceso al mercado o no obtienen un precio justo. En segundo lugar, los importadores son las organizaciones que compran los artículos a los productores y los distribuyen a las Tiendas de Comercio Justo; asimismo, estos facilitan toda la información necesaria acerca de los productos: De dónde vienen, de qué materiales están hechos, quién los han elaborado, entre otros. En tercer lugar, las Tiendas de Comercio Justo tienen no solo como objetivo principal vender sino también sensibilizar, difundir y hacer campañas acerca de la importancia que tiene este nuevo modelo de comercio para acabar con las condiciones de explotación y lograr relaciones comerciales más justas. Por último, están los consumidores finales quienes realizan un consumo responsable porque, además, de pagar un precio mayor son conscientes de los valores éticos que hay detrás de este modelo (SETEM, 2010, p. 7-13).

El eslabón más desprotegido de la cadena comercial del Comercio Justo son los pequeños productores. Las asociaciones como cooperativas juegan un rol importante tanto en el desarrollo sostenible de la comunidad donde operan como en la mejora de la calidad de vida de sus

asociados. Para lograr estos dos objetivos; en primer lugar, deben invertir parte de las ganancias obtenidas en proyectos sociales para la comunidad. Además, tienen que asegurar que todas las actividades de los productores se lleven a cabo en condiciones sociales y laborales dignas que rechacen la explotación laboral de niños y cualquier tipo de discriminación (género, raza, entre otros). También, deben garantizar la transparencia en la información y la rendición de cuentas de la asociación. Del mismo modo, deben ofrecer un trato equitativo y justo con sus asociados. También, deben promover un desarrollo ecológicamente sostenible, mediante la asesoría técnica, capacitaciones y préstamo de herramientas para sus asociados. Por último, deben elaborar productos de alta calidad conforme a lo ofrecido y solicitado por sus clientes para garantizar su sostenibilidad económica.

Tabla 13: Los 10 principios del Comercio Justo

Principio	Descripción
Creación de oportunidades para los productores que se encuentran en desventaja económica	Las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben tener como objetivo disminuir la pobreza a través del comercio. Para lograrlo deben apoyar a los pequeños productores que se encuentran en una situación de desventaja económica.
Transparencia y responsabilidad – rendición de cuentas	Las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben ser transparentes en su gestión y responsables ante todos sus actores. Asimismo, deben asegurarse de que toda información importante sea proporcionada a todos sus socios comerciales.
Prácticas comerciales justas	Las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben promover el <i>bienestar social, económico y ambiental</i> de los pequeños productores. Para esto, deben cumplir con sus compromisos de forma responsable, profesional y puntual.
Pago de un Precio Justo	Las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben asegurarse de que los pequeños productores reciban un pago justo por toda su producción. Asimismo, dicho pago debe ser por igual tanto para mujeres como para los hombres.
No al Trabajo Infantil y al Trabajo Forzoso	Las Organizaciones que trabajan con el comercio justo deben asegurarse de que no se utilice el trabajo forzoso en la producción y que el productor cumpla con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y las leyes nacionales/locales sobre el empleo de niños y niñas.
No discriminación, la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación.	Las organizaciones que trabajan bajo los lineamientos del comercio justo no discriminan al momento de emplear (sexo, raza, religión, entre otros), no realizan despidos arbitrarios, promueven el empoderamiento económico de la mujer y la libertad de asociación.
Condiciones del Trabajo	Las organizaciones deben ofrecer un ambiente de trabajo seguro y sano para sus empleados y/o miembros. Asimismo, deben cumplir como mínimo con las leyes nacionales y regionales, y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, sobre la salud y la seguridad.
Desarrollo de Capacidades	Las organizaciones que participan del comercio justo deben buscar aumentar los impactos positivos de los pequeños productores, a través del desarrollo de sus habilidades de gestión, capacidades de producción y al acceso a los mercados de Comercio Justo locales/regionales/internacionales.

Tabla 12: Los 10 principios del Comercio Justo (continuación)

Principio	Descripción
Promoción del Comercio Justo	Las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben dar a conocer, en primer lugar, los 10 principios del comercio justo, en segundo lugar, la necesidad de una mayor justicia en el comercio global a través del Comercio Justo.
El Medio Ambiente	Todos los actores (organizaciones, productores, importadores y consumidores) que participan en el comercio justo deben promover el cuidado del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos para minimizar el impacto ambiental

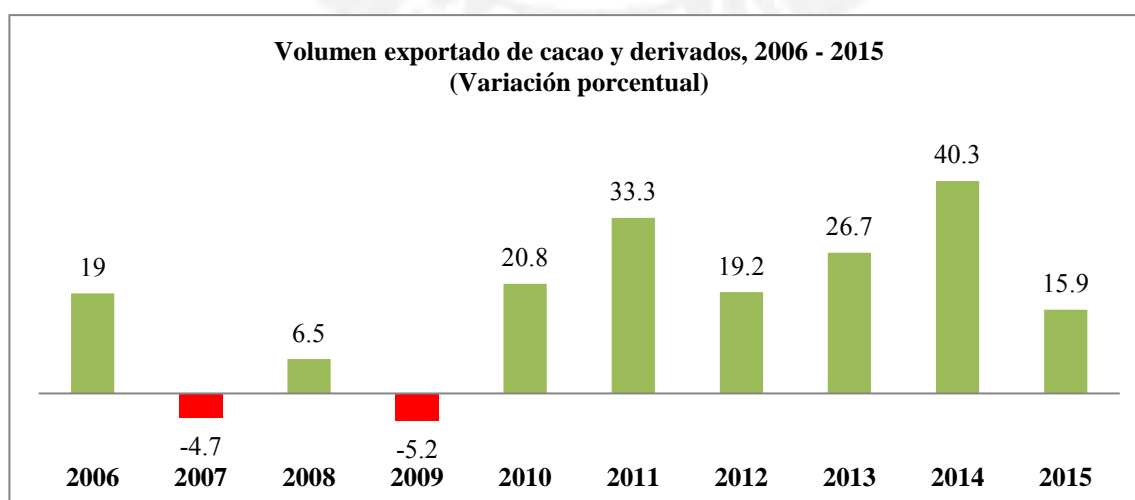
Adaptado de: World Fair Trade Organization (WFTO, 2015).

b. Mercado nacional

El volumen de exportación del cacao y sus derivados ha tenido una tendencia creciente en los últimos nueve años. La variación acumulada en este periodo ha sido de 290.9% y con un crecimiento promedio anual del 15.4%. Asimismo, en el año 2014 se registró un crecimiento del 40,3% respecto del 2013, cabe señalar que es el pico más alto de exportación que ha alcanzado este fruto. En más, durante el periodo de enero a noviembre del año 2015 creció un 15.9% a comparación del mismo periodo en el año 2014, el cual fue impulsado principalmente por los envíos de cacao en crudo que subieron en 27.7% (INEI, 2015, p. 1).

A partir del año 2010, el cacao crudo se convirtió en el producto de mayor demanda dentro del rubro cacao y sus derivados, superando largamente a la manteca de cacao que hasta el 2009 fue el producto con altos volúmenes de envío. Cabe señalar que los principales países de destino de la exportación de cacao en crudo son los Países Bajos con 45.2% y Bélgica con 16.0% del volumen total exportado (INEI, 2015, p. 1).

Figura 4: Volumen exportado de cacao y derivados, 2006 - 2015



Adaptado de: INEI (2015).

El cacao y sus derivados son exportados, especialmente, al mercado europeo. En el periodo entre enero y noviembre de 2015, se exportó a los Países Bajos US\$ 85,5 millones (35,8% del valor de las exportaciones) de cacao y sus derivados, seguido por Estados Unidos de América (US\$ 29,7 millones), Bélgica (US\$ 27,6 millones), Italia (US\$ 15,0 millones) y Reino Unido (US\$12,4 millones), entre otros (volumen exportado de cacao, 2016, p. 1).

El ingreso de divisas por la exportación de cacao y sus derivados fue de US\$ 35,6 millones en el 2005 y en el 2014 fue de US\$ 234,2 millones en el año 2014, con una tasa de crecimiento en el periodo de 557,8%, y un promedio anual de 23,3%. Las principales variedades de este rubro fueron el cacao en grano, manteca de cacao, cacao en polvo y preparaciones alimenticias que contienen cacao (volumen exportado de cacao, 2016, p. 1).

Tabla 14: Exportación FOB de cacao y sus derivados, 2005-2015 en millones de US\$

Producto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Ene - Nov	
											2014	2015
Cacao en grano entero o partido, tostado o crudo	2,0	4,3	0,5	0,1	0,4	0,2	1,8	4,3	0,7	1,0	0,9	3,0
Cacao en polvo	1,6	2,4	4,1	2,4	4,5	10,2	13,9	12,8	11,3	12,5	11,4	9,7
Chocolates	4,4	5,6	4,1	3,6	2,0	3,4	3,0	3,3	3,3	3,3	2,9	2,7
Preparaciones alimenticias que contienen cacao	2,1	3,3	3,2	4,5	5,7	6,9	7,5	6,2	8,7	9,7	9,0	10,5
Cacao crudo	-	-	10,9	17,8	20,1	34,7	62,9	64,7	83,8	151,9	140,0	170,6
Manteca de cacao	23,8	22,9	27,8	46,5	37,1	26,4	21,6	21,9	35,1	48,6	43,2	37,7
Pasta de cacao	1,5	2,2	1,2	1,9	8,2	6,6	6,4	3,2	3,4	7,0	6,4	4,2
Otros	0,2	0,5	0,7	1,1	0,5	1,6	1,9	0,5	0,2	0,2	0,2	0,3
Total	35,6	41,3	52,7	77,9	78,6	90,0	119,0	117,0	146,4	234,2	214,1	238,6

Adaptado de: INEI (2015).

En el Perú, las zonas de producción de Cacao se ubican en los departamentos de Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Huánuco, Ucayali, Junín, Cusco y Ayacucho. Al cierre del 2006, el valor de las exportaciones Peruanas de Cacao en grano totalizaron los US\$ 4.30 millones registrando una tasa de crecimiento de alrededor de 114% respecto del año anterior (ver Anexo B).

Huánuco exporta al año aproximadamente \$13,965,317.19 en cacao ya sea en grano, polvo, deshidratado, licor y cobertura a los mercados de Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, Corea del Sur, Estados Unidos, Estonia, Italia, Países Bajos y Reino Unido (Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015, p. 5). Asimismo, según el ranking exportador de PROMPERÚ, en esta región se encuentran 5 exportadoras de cacao y derivados:

Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo LTDA (COPAIN), en el puesto 8; APCA, en el puesto 9; Cooperativa Cafetalera Divisoria LTDA, en el puesto 17; Inkas Commodities Trading S.A.C, en el puesto 44 y; Burgos Ligan María Ofelia en el puesto 54 (SIICEX, 2014d).

2.1.2. Estructura de la cadena productiva del cacao

La estructura de la cadena productiva del cacao tiene dos ejes: Por un lado, tenemos a los productores individuales y por otro a los productores organizados. Asimismo, los eslabones de la cadena productiva son cinco: La producción, el acopio, el procesamiento, comercialización y consumo. A continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de ellos.

En primer lugar, está la producción del cacao en el cual el principal actor es el productor de cacao ya sea este asociado o no asociado. Este se encarga de sembrar, cultivar, cosechar y postcosechar el fruto del cacao. Cabe señalar que en función de su relación legal con la tierra se dividen en tres grupos: Los dueños de las parcelas, los arrendadores de los terrenos y los encargados o administradores de los terrenos (Morales et al., 2015, p. 58).

En segundo lugar, está el acopio de cacao la cual consiste en la compra minorista al productor. Este proceso tiene tres actores principalmente. Por un lado, están los acopiadores locales quienes compran el grano de cacao para la venta directa a la industria de procesamiento o elaboración de chocolate en polvo. Asimismo, están las cooperativas cacaoteras que acopian la producción de sus asociados con la finalidad de procesarlos o venderlo directamente a la industria del procesamiento; por ejemplo, la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde. Por último, están los intermediarios de las empresas exportadoras que acopian, especialmente, el cacao orgánico seco y certificado para su exportación directa (Morales et al., 2015, p. 58).

En tercer lugar, está el eslabón del procesamiento en donde se transforma el grano de cacao en productos intermedios: La manteca, la pasta, el polvo y el licor de cacao, que serán vendidos a empresas chocolateras. En este eslabón están dos actores: Por un lado, están las cooperativas procesadoras las cuales tienen plantas procesadoras de cacao como la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo. Por otro lado, están las agroindustrias locales que son las empresas privadas que realizan la conversión del grano como es el caso de Machu Pichu Trading, Romex S.A. y la Compañía Nacional de Chocolates del Perú (Morales et al., 2015, p. 58 - 59).

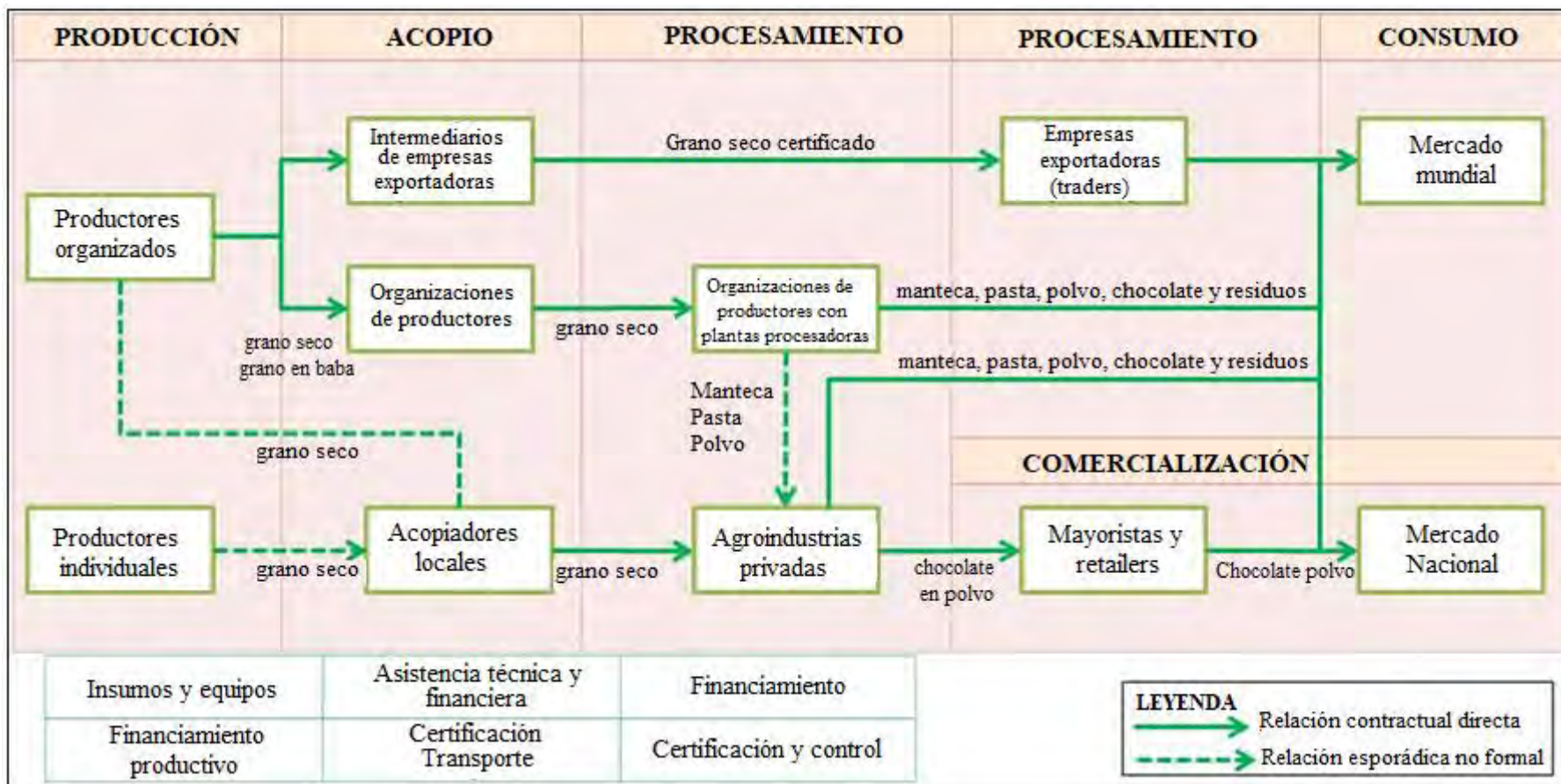
En cuarto lugar, se encuentra el eslabón de la comercialización donde se encuentran los traders los cuales se encargan de hacer llegar el cacao en grano a la industria chocolatera internacional; por ejemplo, está la corporación Cargill. Otro actor, son los mayoristas y retailers quienes se encargan de comercializar el producto final, es decir, el cacao en polvo al consumidor final (Morales et al., 2015, p. 59).

Por último, está el consumo del cacao, es decir, a la venta del producto ya sea cacao en grano o procesado. En este eslabón se encuentran dos actores: Por un lado, la industria internacional que se encarga de procesar el cacao para el consumidor final. Por otro lado, está el mercado nacional en el cual se encuentran los consumidores locales (Morales et al., 2015, p. 59).

Otros actores secundarios que intervienen en la cadena productiva del cacao están vinculados a las actividades de financiamiento, certificación y transporte. Por ejemplo, los comerciantes locales, Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), Programas de Desarrollo Alternativo (PDA) y los programas del sector público; por ejemplo, Agroideas del MINAGRI y la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE) del Ministerio de Economía y Finanzas (Morales et al., 2015, p. 59).



Figura 5: La cadena productiva del cacao en el Perú



Adaptado de: Morales et al. (2015).

2.2. Condiciones socioeconómicas y demográficas del sector agropecuario peruano

En el año 2012, la actividad agropecuaria empleaba a 180 mil 500 trabajadores permanentes y 13 millones 867 mil 400 trabajadores eventuales. Cuando la división es por regiones naturales, la mayor parte de trabajadores son empleados en la sierra (45.7%), en la costa se ocupa el 33%, y en la selva el 21.3% de trabajadores.

Asimismo, con respecto a la distribución por género, el 81,2% de los trabajadores permanentes son hombres y solo el 18,8% son mujeres. En el caso de los trabajadores eventuales, la composición es de 72,8% hombres y de 27,2% mujeres. Cabe resaltar que la composición únicamente varía en el caso de trabajadores no remunerados, donde la mayoría son mujeres 57.4%, mientras que los hombres representan el 42.6%.

Estas cifras demuestran que aún persiste una fuerte inequidad de género en el aspecto laboral en el campo. Razón por la cual es necesario abordar los temas de empoderamiento de la mujer y su rol en la comunidad, la cual parte desde la perspectiva de desarrollo de capacidades de Amartya Sen. Además, la equidad de género es uno de los principios del decálogo de Comercio Justo, mediante la cual, esta certificación busca concientizar a los productores en materia laboral inclusiva.

Por otro lado, continuando con los rasgos más importantes del perfil del productor agropecuario, la edad promedio de estos según región natural muestra marcadas diferencias: Los productores agropecuarios de la Costa son los que tienen la mayor edad promedio 54,5 años, le siguen los productores de la Sierra con 49,9 años y los de la Selva con 43,9 años de edad promedio.

Del total de productores agropecuarios, 1 millón 164 mil 800 cuentan con educación primaria; la educación secundaria alcanza a 581 mil 300 de ellos y 161 mil 500 alcanzan educación superior. Según Región natural, la diferencia se agranda en el nivel educativo alcanzado por los productores agropecuarios, de ahí se tiene que: En la Costa el 48,4% tiene educación primaria, el 29,7% cuenta con educación secundaria y el 12,2% con educación superior. Mientras que, en el caso de la Sierra, más del 50% de productores cuenta con educación primaria, el 18,3% no alcanza ningún nivel/Inicial y el 6,6% cuenta con educación superior. Por último, en la Selva, más de la mitad alcanza primaria, el 29,3% logra educación secundaria y el 5,1% superior

Según el perfil del productor agropecuario de los ámbitos de influencia cocalera a nivel nacional, el cual “Según las definiciones técnicas coordinadas con DEVIDA (Dirección de Asuntos Técnicos), se analizan dieciséis (16) ámbitos o valles cocaleros, distribuidos en trece (13)

departamentos, cuarenta y ocho (48) provincias y ciento ochenta y tres (183) distritos” (INEI, 2015, p. 20), los estudios del 69,8% de los productores/as agropecuarios/as no supera el nivel de primaria completa. Este es un factor muy importante que podría estar vinculado al cultivo de coca en estas zonas, dado que el índice de productores que cuenta con únicamente nivel escolar de primaria es mayor que el índice nacional.

A nivel nacional, en los ámbitos de influencia cocalera, se registran 305 300 productores/as agropecuarios/as, sobre una superficie de 3 163 207 Ha., es decir en promedio de 10,36 Ha. por productor. De la misma forma, de los 305 300 productores/as agropecuarios/as, sólo 35 404 productores/as (12%) participan de una organización o asociación que les permita gestionar requerimientos a proveedores, acceder a programas de asistencia, asesoría, capacitación y/o articular su oferta productiva hacia otros mercados.

Por otro lado, uno de los datos más relevantes de este estudio para las zonas cocaleras, es la identificación de los principales cultivos permanentes, los cuales son: café (170 571 Ha.), pasto braquearia (126 279 Ha.), cacao (117 933 Ha.), pasto brizanta (103 913 Ha.), plátano (63 260 Ha.), palma aceitera (22 165 Ha.), coca (15 550 Ha.) y achiote (12 884 Ha.). Esto demuestra que existe un gran número de productores agropecuarios que antes sembraban coca y que ahora prefieren dedicarse al cacao.

Finalmente, con respecto al acceso a crédito y financiamiento, en el país, solamente uno de cada diez productores agropecuarios solicitó un crédito. Además, del total de los créditos otorgados el 65.7% estuvieron a cargo de Instituciones financieras locales, mientras que la diferencia estuvo en manos de la banca nacional (Agrobanco y banca múltiple). Cuando se analizaron las principales razones por las que los productores agropecuarios no solicitan crédito, estos respondieron que se debió a que: no necesitó (35.5%), por los altos intereses (28.5%), y la falta de garantías (17.1%).

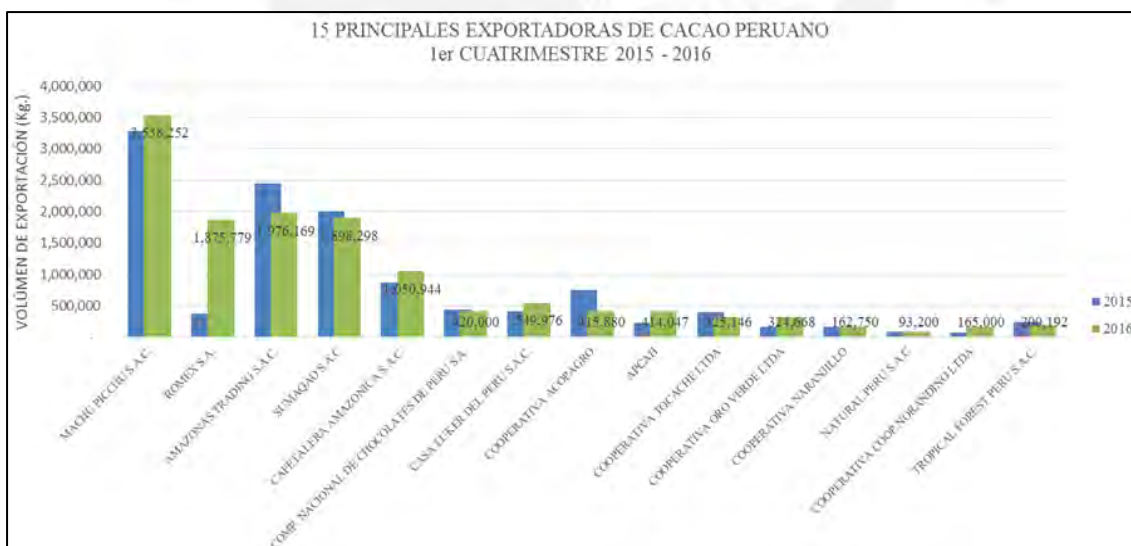
Al observar el destino de los créditos otorgados, se tiene que el 74,0% de los productores agropecuarios a nivel nacional destina su crédito a la adquisición de insumos para la producción y el 9% a la compra de maquinaria pesada/equipo y herramientas. En el caso específico de la región selva, el 52.7% de los créditos son destinados a la compra de herramientas. Por otro lado, las principales razones porque no obtuvieron el crédito solicitado fueron: por falta de garantías (43.7%), por no tener título de propiedad de la tierra (14.8%). En el caso de la selva, el principal motivo fue debido a la falta de garantía.

2.3. Organización de la cadena productiva del cacao

En el Perú, existen 78 exportadoras de cacao y derivados. Si analizamos a estas exportadoras según su forma jurídica encontramos que el 58.78% (42) son Sociedades Anónimas Cerradas, el 22.75% (15) son cooperativas y el 5.78% (9) son asociaciones. Asimismo, si analizamos el lugar de registro de la organización en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], encontramos que 38 están registradas en la región de Lima, 10 en San Martín, 6 en Junín, 5 en Huánuco, 4 en Ayacucho, 4 en Cusco, 3 en el Callao, 2 en Amazonas, 2 en Piura, 1 en Ucayali y el resto en otras regiones (SIICEX, 2014a). Por otro lado, las principales certificaciones que tienen estas exportadoras USDA, EEC 834 / 2007, Fairtrade, JAS, Kocher, UTZ, Bio Latina y Rainforest, en ese orden.

Según ADEX, en el primer cuatrimestre del 2016, el mayor volumen (69%) de cacao en grano exportado lo concentran 10 organizaciones: Machu Picchu Foods S.A.C., Exportadora Romex S.A., Amazonas Trading Perú S.A.C., Sumaqaq S.A.C., Cafetalera Amazonas S.A.C., Compañía de Chocolates del Perú S.A., Casa Luker del Perú S.A.C., Cooperativa Acopagro, la Asociación de Productores “Cacao Alto Huallaga” y Cooperativa Tocache LTDA. Como se aprecia de estas 10 exportadoras, las 6 primeras son Sociedades Anónimas Cerradas y Sociedades Anónimas, y, los 4 restantes, son cooperativas y asociaciones.

Figura 6: Principales exportadoras de cacao peruano (primer cuatrimestre 2015-2016)



Adaptado de: ADEX (2016).

Por otro lado, según ADEX, las principales asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en primer cuatrimestre del año 2015 y 2016 fueron Acopagro, Cacao Alto Huallaga, Oro verde, Naranjillo, Norandino y Tocache (ADEX, 2016). Los principales países donde exportan son los Países Bajos, Bélgica, Italia, Alemania y Estados Unidos. Estas organizaciones exportan

su cacao a mercados diferenciados (orgánico y el de Comercio Justo) donde obtienen mayores márgenes de ganancia; por ello, tienen las certificaciones de Comercio Justo y la certificación orgánica. Asimismo, tienen las certificaciones USD organic, EEC 834 / 2007, fairtrade, Bio Latina y UTZ. Por último, dado que tienen un fin social brindan servicios de capacitaciones, asistencia técnica, préstamo, préstamo de herramientas, entre otros, hacia sus socios con la finalidad de mejorar su calidad de vida.

Tabla 15: Principales características de asociaciones y cooperativas que exportan cacao







ITEM	CACAO ALTO HUALLAGA	ACOPAGRO	ORO VERDE	NARANJILLO	NORANDINO	TOCACH E
Logotipo						
Región	Huánuco	San Martín	San Martín	Huánuco	Piura	San Martín
Año de registro	2009	1997	1999	1964	2006	1993
Tipo de organización de acuerdo a la forma jurídica	Asociación	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa
Tipo de org. de acuerdo a su actividad	Sector primario	Sector primario	Agroindustrial	Agroindustrial	Agroindustrial	Agroindustrial
Certificaciones	- Fairtrade - EEC 834 / 2007 - USDA organic - Bio Latina - Bio Suisse - UTZ	- Fairtrade - Rainforest - USDA organic - Bio Latina - Bio Suisse - Ceres - UTZ	- Fairtrade - Rainforest - Bio Latina - UTZ - Calidad IMO - SPP	- Fairtrade - EEC 834 / 2007 - USDA organic - Naturland - K - CO2R - JAS - UTZ	- Fairtrade - Bio Latina - SPP - Kocher - Mano a Mano - HAAPC	- Orgánica
Productos	- Cacao en grano	- Cacao en grano	- Cacao en grano - Café en grano - Café tostado - Azúcar orgánico - Chocolate para taza - Miel de abeja	- Café en grano y procesado - Cacao en grano - Derivados de cacao (pasta, manteca y polvo) - Chocolate	- Cacao en grano - Café en grano - Panela (procesada y envasada)	- Cacao en grano

Tabla 14: Principales características de asociaciones y cooperativas que exportan cacao (continuación)

ITEM	CACAO ALTO HUALLAGA	ACOPAGRO	ORO VERDE	NARANJILLO	NORANDINO	TOCACHE
Servicios a sus asociados	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Asistencia técnica - Préstamo de dinero a socios - Préstamo de herramientas - Recojo del cacao en chacra - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Préstamo de dinero a socios - Préstamo de herramientas - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Asistencia técnica - Préstamo de dinero a socios - Educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica - Préstamo de dinero a socios - Recojo de cacao en chacra - Servicios de salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica - Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica - Capacitación - Préstamo de dinero a socios - Comercialización
Exporta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Países de exportación	<ul style="list-style-type: none"> - Italia - Suiza 	<ul style="list-style-type: none"> - Italia - Francia - Suiza - Holanda - Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alemania - Bélgica - México - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Países Bajos - Alemania - Estados Unidos - Australia - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Alemania - Bélgica - Italia - Estados Unidos - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Bélgica

Por último, si desagregamos las principales exportadoras de acuerdo a las tres regiones de análisis encontramos que en Huánuco las principales organizaciones son la Cooperativa Agroindustrial Naranjillo LTDA, la Asociación de Productores “Cacao Alto Huallaga, la Cooperativa Cafetalera Divisoria LTDA, Inkas commodities trading S.A.C. y Burgos Langan María Ofelia. Mientras que las principales exportadoras de San Martín son la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, la Cooperativa Agraria Cafetalera y de Oro Verde LTDA., la Cooperativa Agroindustrial Tocache LTDA, Casa Luker del Perú S.A.C. y la Cooperativa Agraria el Gran Saposoa LTDA. Por último, en Ucayali existe una sola organización, la Asociación de Cacaoteros Tecnificados de Padre de Abad (SIICEX, 2014a).

Tabla 16: Principales grupos de interés en la industria del cacao

Instituciones	Organizaciones
Ministerio de Agricultura	Dirección General de Promoción Agraria
	Dirección General de Información Agraria
	Oficina General de Planificación Agraria
	Servicio General de Sanidad Agraria- SENASA
	Instituto Nacional de Recursos Naturales- INRENA
	Programa Especial de Titulación de Tierras- PETT
	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos- PRONAMACHS
	Innovación y Competitividad para la Agro Peruano- INCAGRO
	Programa para el Desarrollo de la Amazonía- PROAMAZONÍA
	Proyecto Especial de Promoción de Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas- PROABONOS
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo- MINCETUR
	Comisión para la Promoción de Exportaciones de Perú- PROMPEX
	Ministerio de producción
	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas- DEVIDA
	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual- INDECOPI
Cooperación internacional	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD
	Instituto Interamericano de Cooperación para el Desarrollo Agrícola- CICDA
	Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbelt- GTZ
	Fundación Fondos Ayuda- RABOBANK
	Green Development Foundation- GDF
	Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional- SCODEVI
Comercio Justo	Fairtrade Labelling Organizations International- FAIRTRADE
	Coordinadora Nacional de Comercio Justo de Pequeños Productores del Perú- CNCJ- Perú
	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo- CLAC
	Fairtrade Labelling Organizations International- FLO
	World Fair Trade Organization- WFTO
Mercado orgánico	Certificadora BIOLATINA
	Centro de Innovación Agroindustrial- CITE
	Comisión Nacional de productos orgánicos- CONAPO
	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- ICCA
	Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica- IFOAM
	Instituto Nacional de Innovación Agraria- INIA
Mercado del cacao	Organización internacional del cacao- ICCO
	London Market Commodities- LMC
	InterContinental Exchange de New York- NYSE: ICE

CAPÍTULO 4: CASO DE ESTUDIO: LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO ALTO HUALLAGA

En el presente capítulo, se realizará un análisis descriptivo de la APCAH con la finalidad de entender su modelo de negocio. Para la descripción, se utilizó la información recolectada durante el trabajo de campo, dado que las herramientas utilizadas tuvieron un alcance exploratorio y descriptivo. Asimismo, se complementó con fuentes secundarias e institucionales.

1. Reseña de la APCAH

1.1. Breve historia de la APCAH

Según el estatuto, la APCAH tiene como finalidad comercializar los productos agropecuarios que produce en la zona, como cacao y otros afines; procurar el bienestar personal y familiar de los asociados y elevar el nivel socio económico, técnico y cultural de los asociados; gestionar todo tipo de ayuda privada y estatal de órganos nacionales e internacionales que permita mejorar la rentabilidad de los productores de la región; celebrar todo tipo de convenios, contratos u otros actos jurídicos a nombre y en representación de los asociados, previa aprobación en Asamblea General y en concordancia con las leyes vigentes (Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga [APCAH], 2009, p. 1).

La APCAH nació a raíz de un proyecto cuyo objetivo era capacitar a los pequeños agricultores de cacao para que comercialicen su producción al mercado nacional e internacional. Dicho proyecto inició con 24 socios; cuando este finalizó, su equipo de trabajo fundó la APCAH con la finalidad de que los asociados exporten directamente su producción sin necesidad de venderle a un intermediario. Para ello compraron las instalaciones de una exportadora de cacao: Cacao Vrae S.A. Es así que el 15 de agosto de 2009 se constituye la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga.

La APCAH es una asociación civil de derecho privado y sin fines de lucro. Su actividad económica es la venta de materias primas agropecuarias (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2016). En particular se dedica a la comercialización y exportación de granos de cacao (*Theobroma cacao* L.) convencional y certificado en comercio justo, orgánico y UTZ, y de acuerdo al mercado y exigencias del cliente. Asimismo, sus principales destinos de exportación son Italia y Suiza.

La APCAH cuenta con 5 locales propios distribuidos en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali. Además, posee una oficina comercial destinada a actividades de exportación, la cual se ubica en la provincia constitucional del Callao. El principal centro de acopio y sede

administrativa de la APCAHA se encuentra en ciudad de Tingo María que pertenece al distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado. Igualmente, esta sede posee una moderna planta de secado artificial y selección de cacao para una capacidad de 8 Tn. inaugurada en el año 2015, producto de un proyecto con financiamiento de Agroideas y Procompite Huánuco. Adicionalmente, la sede central de Tingo María cuenta con amplias lozas deportivas y terrenos no construidos.

Durante los primeros años de vida organizacional, mantuvieron una estrecha relación con Icam Spa, quienes fueron benefactores de la APCAHA en la medida que realizaron donaciones, las cuales fueron distribuidos en donaciones de activos fijos como terrenos y vehículos, o en la venta de estas a un trato preferencial. Conforme ha ido creciendo, la APCAHA ha buscado incrementar su grado de formalidad mediante el registro de los títulos de propiedad de los locales que posee. Esta información fue extraída de la entrevista con el responsable del control de calidad.

A partir del año 2013, el señor Jorge Ccollana asumió la Gerencia General de la APCAHA. A partir de su gestión el enfoque estratégico de esta asociación cambió de uno que buscaba solo empoderar al socio productor a uno más competitivo en el mercado nacional e internacional. En primer lugar, se enfocó en cancelar todas las deudas de largo plazo pendientes de la asociación, con la finalidad de mejorar su estructura deuda-capital y ser una organización más atractiva para las entidades financieras. En segundo lugar, buscó generar confianza en sus socios productores mediante dos políticas ligadas entre sí: La transparencia en la información y la adecuada gestión de la comunicación interna. Estas dos políticas son importantes a fin de evitar los problemas que se generan por la asimetría de información. Por ejemplo, en las asambleas se informan a los socios acerca de las nuevas decisiones que viene tomando la asociación en su beneficio. Asimismo, promovió el trato horizontal entre todos los grupos de interés internos de la asociación. En cuarto lugar, su gestión se orientó en incrementar las ventas a través de un aumento en la producción y de la venta de diferentes calidades del cacao tanto al mercado convencional y no convencional.

1.2. Ubicación de los centros de acopio

La APCAHA tiene cinco centros de acopio ubicados al interior del Valle del Huallaga, específicamente, en las zonas de Tingo María, Aucayacu, Nuevo Progreso, Tocache y San Alejandro. Los dos primeros pertenecen a la región de Huánuco; los dos siguientes, a la región de San Martín y; el último, a la región de Ucayali.

Figura 7: Mapa de las provincias en donde se encuentran ubicados los socios productores de la APCA

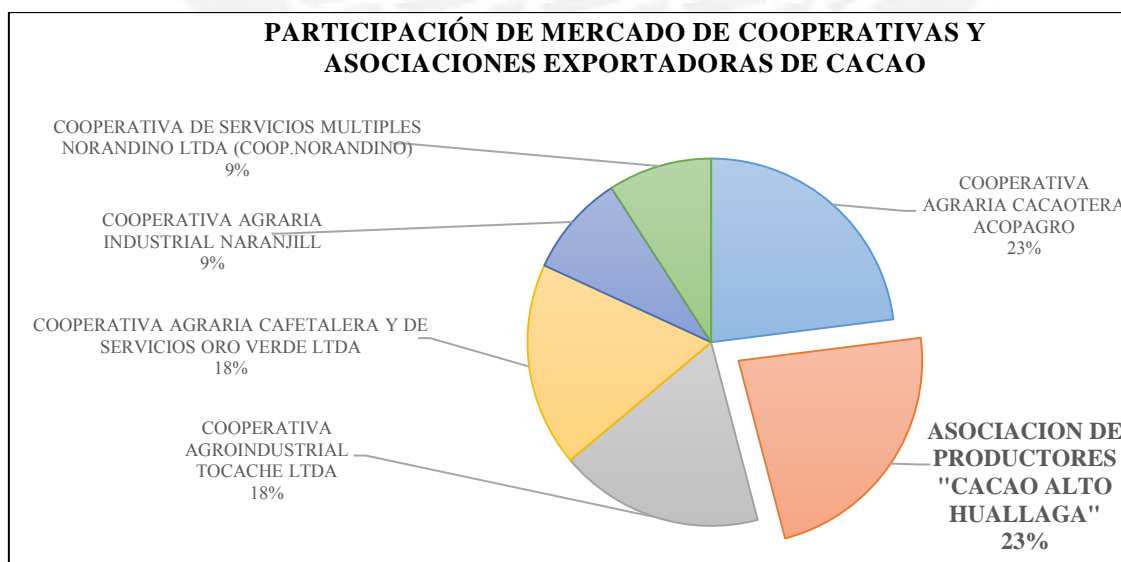


Fuente: Google Maps (2017).

1.3. Situación en el mercado peruano de cacao

De acuerdo al ranking de las 15 primeras organizaciones exportadoras de cacao, presentado por ADEX para el primer cuatrimestre 2016, la APCA es la única asociación que compite en nivel de volumen de exportaciones cacao junto con cooperativas y empresas privadas. Asimismo, si se analiza su participación de mercado tomando solo cooperativas y asociaciones tiene un 23% junto a la cooperativa ACOPAGRO (ver Anexo C).

Figura 8: Participación de mercado de cooperativas y asociaciones exportadoras de cacao



Adaptado de: ADEX (2016).

1.4. Proceso de transformación a cooperativa

A la fecha la APCAHA se encuentra inmersa en un gran proceso de transformación de su persona jurídica, mediante el cual buscan cambiar de asociación a cooperativa con la finalidad de percibir mayores beneficios bajo esta modalidad. De acuerdo a lo que se mencionó en el capítulo número dos, la cooperativa es la forma societaria ideal para realizar actividad empresarial sin fines de lucro dado que goza de beneficios directos, mayor grado de responsabilidad y autonomía tanto para los socios como para la organización. En el caso de los socios, si bien estos están obligados a aportar al capital social, sus aportes generan intereses y podrán ser reintegrados a ellos en caso decidan retirarse. Además, tienen derecho a la repartición de los excedentes que se generen al final del ejercicio. En suma, parte del patrimonio, el capital social específicamente, tiene la capacidad de poder ser repartido en caso se decida dar de baja a la cooperativa. Asimismo, como organización es más competitiva en el mercado dado que las cooperativas están inafectas al pago del impuesto a la renta.

Para llevar a cabo este proceso de transformación no es necesaria la disolución de la asociación, sino que se mantiene la identidad y personalidad jurídica nacidas en su constitución e inscripción inicial. Así, se trata únicamente de un cambio en su estructura. Por tal motivo mantienen su número de RUC en la administración tributaria y partida electrónica en los registros públicos. Sin embargo, la razón social sí deberá cambiar en caso diga explícitamente la palabra “Asociación”. El proceso de transformación a cooperativas inicia con un acuerdo en la asamblea general en el que se decide “cambiar de forma”. De igual modo, este acuerdo tomado en la asamblea general solo requiere de la aprobación de la mayoría establecida en el estatuto de la asociación (MINAGRI, 2013, pp. 9 - 12).

En el caso de la APCAHA según su estatuto, “cuando se trate de modificación de estatuto, disolución o liquidación de la asociación se requiera en primera citación la concurrencia de más de la mitad de los representantes de la asamblea general y en segunda convocatoria los acuerdos se adoptan con los representados que asistan”. La asesora legal de la APCAHA señaló que el proceso de transformación inició a fines del año 2015, cuando se propuso ante el Consejo directivo la transformación a cooperativa. Para esto, el Gerente General evaluó previamente los aspectos positivos de dicho cambio estructural y se elaboró una propuesta de estatuto para la nueva cooperativa, la cual fue aprobada por el presidente de la asociación, quien se encargó de elevarla para la aprobación del Consejo Directivo, y posteriormente presentar propuesta de transformación y nuevo estatuto en la Asamblea General (ver Anexo D). Una vez aprobada la decisión de la Asamblea General de conformarse como cooperativa, se encargó al Gerente General que dé inicio a los trámites administrativos. También agregó la asesora legal que, como

cooperativa, se está iniciando con una amplia base social de 357 socios productores; además se ha mantenido el mismo RUC de la asociación.

En la entrevista a la asesora legal, esta indicó que, si bien ya se habían realizado todos los procedimientos para la aprobación de la decisión de transformación, e iniciado acciones en base a los requisitos de Registros Públicos, todavía no se había concretado la inscripción. Por otro lado, los requisitos que ya habían sido cumplidos eran la creación del comité electoral, la publicación del proceso de transformación de la APCAHA a cooperativa en el diario El Peruano y en otro de mayor difusión, así como también la firma de todos los socios en el libro de actas (comunicación personal, 16 de junio, 2016).

2. Plan estratégico

En las siguientes líneas se señalarán los principales puntos del plan estratégico 2016 al 2020 de la APCAHA, el cual está plasmado en un documento formal (ver Anexo E).

2.1. Misión y visión

Figura 9: Misión y Visión de la APCAHA

Misión: Fomentar y desarrollar las plantaciones de cacao a través de la generación, adaptación y transferencia de tecnología, mediante la prestación de asistencia técnica, capacitación especializada a productores y comercialización a mercados especiales; con la finalidad de fortalecer su producción, mejorar su calidad de vida incrementando sus niveles de ingreso y bienestar social, preservando el medio ambiente.

Visión: Ser una organización consolidada y con liderazgo, integrando por profesionales prestigiados, identificados y reconocidos por productores con capacidad de ofrecer asesoría técnica: una asociación especializado y posicionado en diversos ámbitos como una eficiente y eficaz institución competitiva en la producción de cacao; con ética y dedicación para el desarrollo sustentable.

2.2. Objetivos estratégicos y específicos de la APCA

2.2.1. Objetivo estratégico

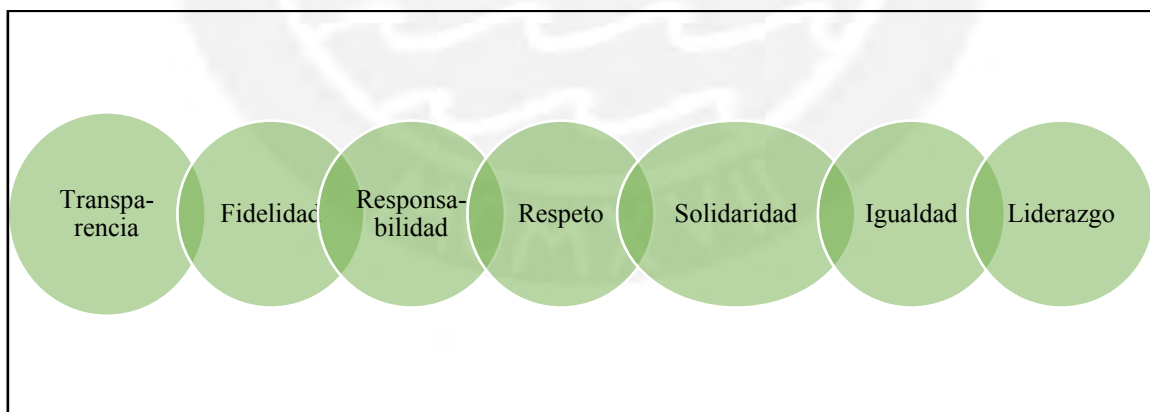
Contribuir con la mejora social y económica de los socios productores y de sus familias protegiendo el medio ambiente y produciendo con responsabilidad.

2.2.2. Objetivos específicos

- Mejorar la capacidad de negociación mediante el aumento del volumen de producción de cacao orgánico y *Fairtrade* y con la mejora de la calidad.
- Fortalecer las capacidades organizativas y técnicas de la asociación para lograr la participación activa de sus socios y socias.
- Promover la protección y conservación del medio ambiente mediante la implementación de la agricultura ecológica.
- Mejorar los ingresos de los socios y socias mediante el establecimiento de canales seguros de comercialización.
- Fortalecer la capacidad de incidencia y alianzas con otros actores.
- Promover la participación de la mujer tanto en los procesos productivos como en los aspectos organizativos y empresariales.

2.3. Valores

Figura 10: Valores de la APCA



2.4. Matriz FODA

Tabla 17: Matriz FODA de la APCA

	Oportunidades	Amenazas
ANÁLISIS EXTERNO	Crecimiento de la demanda y valorización del cacao por los beneficios que tiene sobre la salud	Incremento de las plagas y enfermedades por la falta de control sanitario
	Arancel Preferencial Andino para ingresar a los Estados Unidos y países de la Unión Europea	Alta concentración de exportadores de cacao y traders en la región de Huánuco
	Crecimiento de los mercados especiales del cacao: Orgánico y de Comercio Justo	Limitada articulación de las instituciones públicas, privadas y gobiernos locales
	Crisis social en los principales exportadores de cacao: Ghana y Costa de Marfil	Inestabilidad político y social por narcotráfico y terrorismo
	Condiciones climáticas favorable y un ecosistema adecuados en Huánuco para la cosecha de cacao	Alta volatilidad y fluctuación de los precios internacionales del cacao
	Beneficio del Draw back para los exportadores que utilicen algún producto importado para el procesamiento de sus productos, el cual equivale al 5% del valor FOB de exportación.	Continuos huaycos e inundaciones por el desborde del río Huallaga
		Incertidumbre e inestabilidad en la política nacional
	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO	Colaboradores calificados para brindar asistencia técnica y capacitaciones	Tienen una estructura física inadecuada para el manejo de la post cosecha
	Acopia el cacao en baba en las mismas parcelas del socio el cual es muy valorado por estos	No tienen pueden acceder a los servicios financieros nacionales por sus altos
	Cuenta con socios productores con experiencia en el cultivo y mejora de calidad del cacao	Los socios productores viven en zonas muy alejadas y dispersas a los centros de acopio
	Financia y presta herramientas de trabajo a sus socios productores	No se puede garantizar la trazabilidad por socio productor pero si por zona de acopio
	Paga un reintegro anual a todos sus socios productores	Su principal cliente, ICAM SPA tiene mucho poder de negociación
	Brindan capacitaciones a todos sus socios productores	El cacao tienen muchas enfermedades que malogran la producción del cacao
	Es una de las principales exportadoras de cacao en grano	Baja productividad de las parcelas de sus socios productores
	Apoyo financiero de entidades internacionales que trabajan con organizaciones que tienen certificación de Comercio Justo	No tienen la tecnología adecuada para aumentar la productividad de sus tierras
	Vulnerabilidad frente a fenómenos naturales y efectos del cambio climático	Alta sensibilidad de sus socios productores frente a las variaciones del precio del cacao
	Relación de confianza con sus clientes	Productores con limitado acceso a servicios financieros y créditos
	Tiene una baja rotación de socios productores, debido a la confianza que le tienen a la APCA	Ser una asociación no le permite tener muchos beneficios tributarios

Adaptado de: APCA (2016).

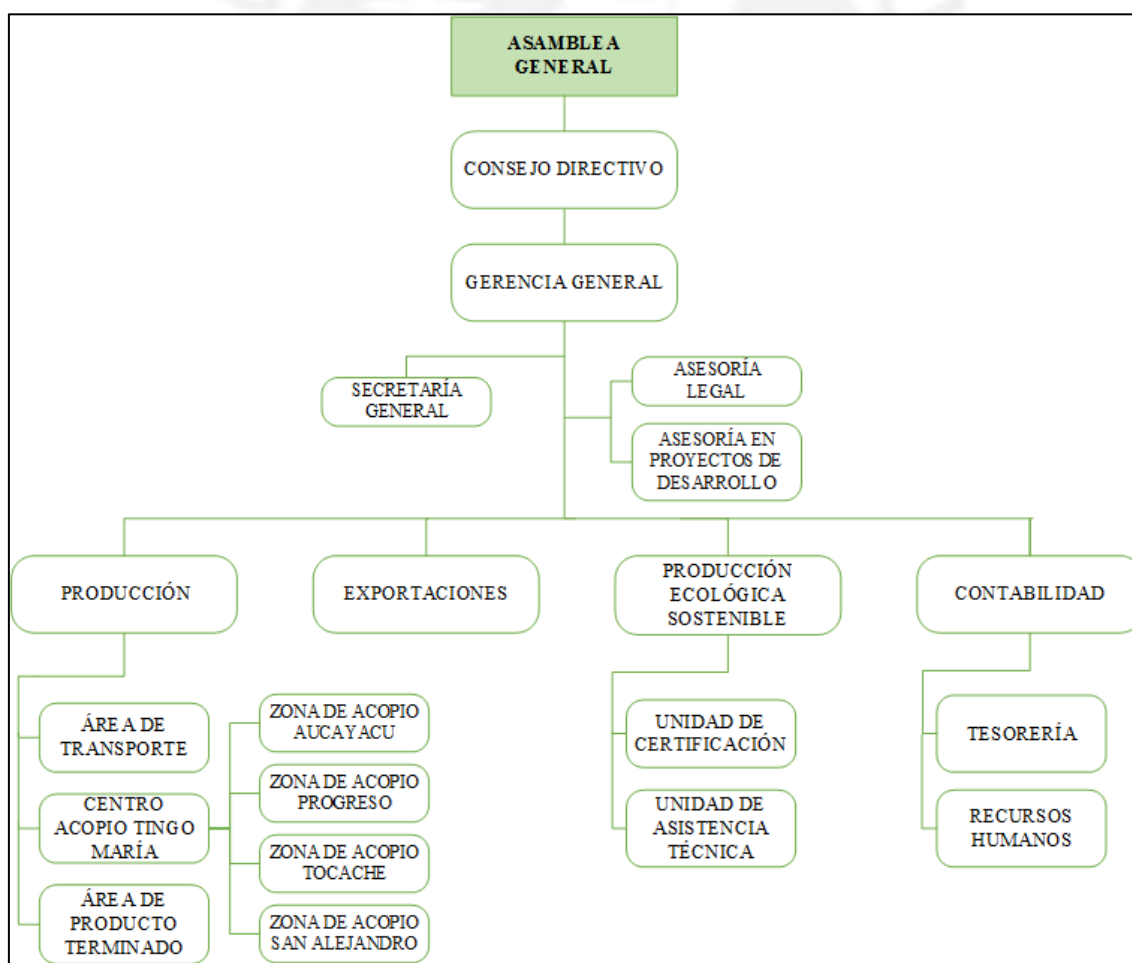
3. Estructura organizacional

La APCA se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, están los socios quienes venden su producción a la asociación con la finalidad de que estos lo comercialicen y les paguen un precio justo. En segundo lugar, están los órganos de poder que son las instituciones de mayor poder dentro de la asociación, por ejemplo, la Asamblea General, el Consejo Directivo y la Gerencia General. En tercer lugar, los técnicos de campo son los que brindan la asistencia técnica y capacitaciones, y son el principal nexo entre la asociación y los socios. Por último, está el personal administrativo que está conformado por personal profesional y competente para gestionar esta asociación. A continuación, se realizará la descripción de los tres primeros actores internos, mas no del personal administrativo dado que sus funciones son similares a otras organizaciones.

3.1. Organigrama

El organigrama de la APCA refleja una estructura vertical.

Figura 11: Organigrama de la APCA



3.2. Socios productores

La APCAHA tiene 357 socios productores al cierre del año 2015 distribuidos en cinco centros de acopio: Tingo María, Aucayacu, Nuevo Progreso, Tocache y San Alejandro. Si analizamos por zonas, encontramos que el centro de acopio que más socios tiene es Tingo María con 140 (39%) socios, mientras el centro de acopio que menos socios tiene es San Alejandro con 30 (8%). Asimismo, si se analiza por sexo, la asociación tiene 102 (29%) socias y 255 (71%) socios. Esto quiere decir que, por cada 10 socios, 3 son mujeres y 7 son hombres. El centro de acopio que más mujeres tiene es Tingo María con 46 socias; en contraste, Tocache solo tiene 10 mujeres.

Tabla 18: Distribución de socios productores por género

Centro de acopio	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Aucayacu	19	70	89
Nuevo progreso	16	39	55
San Alejandro	11	19	30
Tingo María	46	94	140
Tocache	10	33	43
Total	102	255	357

Cabe mencionar que las parcelas de los socios se encuentran ubicadas en áreas alejadas de las zonas urbanas y de la carretera. Así también, existe una distancia considerable entre cada una de las parcelas de los socios que se encuentran en una misma zona. Es por ello, que su cacao es acopiado por el centro de acopio más cercano a la parcela del socio.

3.2.1 Representantes de los socios

Los comités zonales, según el estatuto de la APCAHA, son el órgano base de la asociación que se encarga de representar a los socios productores de cada zona. Cada zona tiene representantes zonales quienes tienen la responsabilidad; en primer lugar, de informar a todos los socios productores de su zona sobre los acuerdos tomados en la Asamblea General. También, de determinar los canales de comunicación necesarios a fin de servir de interlocutores entre el Consejo Directivo y los socios productores de su zona para informar acerca de campañas de capacitación, facilitar la transferencia de información a los socios, y ser un buen canal de distribución de beneficios económicos y sociales. Es por ello, que los representantes zonales convocan reuniones con los socios a través del apoyo del personal de campo de su zona. Estos son los que se encargan de invitar personalmente a cada socio a la reunión.

3.2.2 Requisitos para ser socios productores de la APCA

Los requisitos para ser socios, según el estatuto de la organización, son los siguientes cinco: Debe ser propietario de su parcela; debe presentar su título de propiedad o certificado de posesión; asimismo, no debe pertenecer a otra organización que tenga el mismo giro de negocio que la APCA; también, no tener intereses contrarios a la asociación; y, por último, ser mayor de edad.

Si el productor postulante cumple con estos requisitos, debe firmar la solicitud de ingreso a la asociación que está dirigido al Presidente del Consejo Directivo, la solicitud de ingreso al programa de cacao orgánico y UTZ, por último, debe firmar el contrato de compromiso para la producción orgánica y UTZ.

3.2.3 Beneficios para los socios productores de la APCA

Los productores de cacao que están asociados a una organización reciben beneficios por estar asociados y por pertenecer a una organización en particular. Por un lado, los beneficios de estar asociados son tener mayor poder de negociación, mejorar la calidad de sus productos, acceder a economías de escala y a mercados formales, desarrollar capacidades, y tener mayor incidencia en las actividades que afectan su desarrollo y sus actividades productivas (CITAR). Por otro lado, los beneficios por pertenecer a una organización van a depender de las características propias de esta. Dado que en el marco teórico ya se abordó el primer tipo de beneficio, en esta sección se realizará una breve descripción de los beneficios que ofrece a sus socios la APCA.

a. Acopio del cacao en baba y en las mismas parcelas de los socios productores

La asociación acopia el cacao en baba en la misma parcela del socio; es decir, la almendra del cacao aún cubierta en mucílago. Por un lado, el acopio del cacao en baba permite al socio productor ahorrar tiempo, horas hombre y dinero, porque ya no ejecuta el proceso de fermentación y secado que dura aproximadamente 13 días. Por otro lado, el acopio del cacao en las mismas parcelas de los socios productores los beneficia porque estos ahorran el tiempo y costos de transporte para trasladar la mercadería al centro de acopio más cercano a su zona.

b. Bono por productividad anual o “reintegro anual”

Todos los socios al final del año reciben un bono por el cacao entregado a la asociación. Este bono en base a la productividad es conocido por los socios productores funciona como un bono de producción, por tanto, a mayor producción, mayor será el reintegro anual que recibe un socio. Este bono por producción se viene implementando desde el 2013 y a partir de ese año tiene

una tendencia creciente: En el 2013 fue de 0.35 por kilo; en el 2014, 0.50 y; en el 2015, 0.70 según lo señaló el jefe de producción de la APCAH (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

c. Capacitaciones y asistencia técnica

Los socios productores reciben capacitaciones y asistencia técnica en temas relacionados la cosecha, poda, abonamiento, manejo integrado de plagas y enfermedades con la finalidad de que aumenten su productividad y que mejoren la calidad de su cacao, lo que representaría mayores ingresos. Cabe señalar que el tema de las capacitaciones se basa en la agricultura orgánica y en la etapa del proceso de cosecha en la cual se encuentra el socio productor según lo señaló el jefe del área de Producción ecológica sostenible (comunicación personal, 10 de julio, 2016).

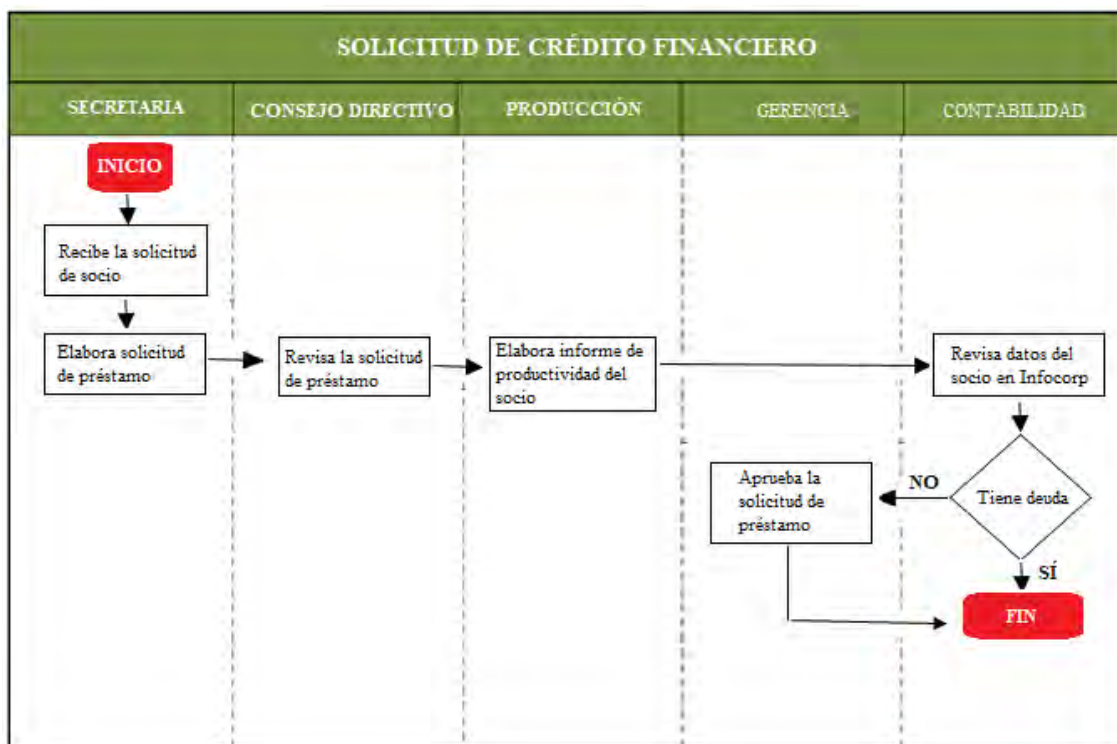
d. Herramientas de trabajo

La APCAH presta a sus socios herramientas de trabajo como cultivadoras, motosierras y tijeras especiales con la finalidad de que estos tengan los instrumentos necesarios para cosechar su cacao. Estas herramientas tienen que ser devueltas en la fecha acordada con la asociación. El plazo promedio de préstamo suele ser de dos a tres días. No obstante, este beneficio se viene implementando poco a poco en cada centro de acopio, ya que no todas las sedes cuentan con stock suficiente.

e. Créditos sin intereses a socios productores

Los socios productores tienen la posibilidad de acceder a un crédito por parte de la asociación sin intereses. Este crédito lo pueden amortizar tanto con su producción como en efectivo. Según el jefe de contabilidad de la asociación, un socio puede tener acceso si tiene capacidad de pago, no tiene deudas con entidades financieras, no se encuentre en Infocorp y tenga entregas recurrentes con la asociación (comunicación personal, 16 de junio, 2016). Este último requisito implica que el socio entregue su producción de cacao constantemente a la asociación en las fechas programadas. Cabe señalar que el tiempo del proceso de solicitud de un préstamo dura aproximadamente dos días.

Figura 12: Proceso de solicitud de préstamos financieras



Adaptado de: Jefe de contabilidad (comunicación personal, 16 junio, 2016).

3.2.4 Pago a los socios

El pago que reciben los socios por vender su producción a la asociación va a depender si es en baba o en seco. En el caso de que sea en seco, se les paga 8.70 por kilo, mientras que, si es en baba, se le paga 9.00, precio promedio en la bolsa valores. Adicionalmente, a final de año se le paga un plus por ser orgánico que es de 0.20 por kilo de cacao. Por lo tanto, el socio productor orgánico a fin de año no solo recibe su bono por productividad sino también el plus por producir cacao orgánico certificado.

El pago de los socios se efectúa al día siguiente de la fecha en la cual su cacao fue acopiado por la asociación. Para ello, los socios deben acercarse al centro de acopio más cercano para que se les entregue el cheque y puedan ir a cobrarlo. Cabe señalar que antes el pago era a contra-entrega, sin embargo, ya que sucedían asaltos se optó por cambiarlo

3.3. Órganos de poder

Según el estatuto de la APCA, los órganos de poder de la asociación son la Asamblea General (ver Anexo D), el Consejo Directivo y la Gerencia General. En las siguientes líneas, se realizará una breve descripción de cada uno de ellos.

3.3.1. Asamblea general

De acuerdo con el estatuto de la APCA, la Asamblea General es la autoridad suprema de la asociación. Los acuerdos que se establecen en esta deben ser acatados por todos los socios y el resto de grupos de interés internos. Esta asamblea es convocada por el presidente del Consejo Directivo y participan los representantes zonales, los jefes del área administrativa y el Gerente. Actualmente, los representantes que participan de cada zona son ocho en Tingo María, cinco en Aucayacu, tres en Nuevo Progreso, tres en Tocache y uno en San Alejandro, siendo un total de veinte representantes. Cabe señalar que los representantes zonales son los que se encargan de informar a los socios productores acerca de las decisiones tomadas durante esta asamblea.

Existen dos tipos de asamblea: La ordinaria y la extraordinaria. El primero es convocado una vez durante el año y otro al cierre del ejercicio económico anual. Los objetivos de esta asamblea son aprobar la gestión social y el balance general, aprobar el plan anual y presupuesto para el siguiente ejercicio económico, y elegir a los miembros del Consejo Directivo para el siguiente ejercicio. La asamblea extraordinaria solo es convocada cuando hay algún suceso de relevancia que tenga que ser acordado de inmediato; por ejemplo, modificar el estatuto o disolver y aprobar la liquidación de la asociación; renovar a los miembros del Consejo Directivo y elegir a quienes los reemplacen en forma directa.

3.3.2. Consejo Directivo

El Consejo directivo es el órgano responsable de la decisión y administración de la asociación. Asimismo, es el órgano representante de los socios. El presidente del consejo convoca reuniones ordinarias una vez al mes y reuniones extraordinarias cuantas veces sean necesarios para tratar temas extraordinarios. El periodo de gobierno de estos representantes es durante dos años. Actualmente, el Consejo administrativo está conformado por un Presidente de la zona de Tingo María, un vicepresidente de la zona de Aucayacu, un secretario de la zona de Nuevo Progreso, un vocal de la zona de Aucayacu y dos suplentes de la zona de Tocache.

Las principales funciones de estos órganos de poder son convocar a la Asamblea General, organizar y dirigir el desarrollo de la asociación de acuerdo al objeto social, aprobar anualmente el presupuesto general de la asociación, y opinar sobre las solicitudes de ingreso de nuevos asociados.

3.3.3. Gerente general

El Gerente general es el funcionario ejecutivo de más alto nivel de la asociación. Tiene representación administrativa y judicial. Es el principal responsable de la gestión administrativa,

económica, financiera y comercial. Cabe decir que el periodo de gobierno del Gerente es determinado y ratificado por el Consejo Administrativo de manera anual.

Las más resaltantes funciones del cargo de gerente son ejecutar acuerdos con la Asamblea General de representantes y con el Consejo Administrativo, presentar a la junta directiva mensualmente un informe escrito de la situación general de la asociación, asesorar a la Asamblea General y al Consejo Directivo, y ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo Directivo.

3.4. Personal de campo

En la APCAHA el equipo de personal de campo está compuesto por ingenieros agrónomos, industriales y forestales, los cuales se encuentran contratados por la APCAHA bajo la ley Nro. 728, cuyo contrato es de exportaciones. Es decir, este personal se encuentra en planilla y goza de todos los beneficios laborales de ley. En total seis ingenieros se desempeñan como extensionistas para los cinco centros de acopio. Cada centro de acopio tiene un extensionista a cargo, excepto en el centro de acopio de Tingo María que, por su extensión y cantidad de socios, requiere de dos ingenieros para la labor. Este personal de campo se encuentra capacitado en temas de manejo integral de plagas y enfermedades, protección del medio ambiente, manejo de suelos y cultivos, estándares de certificaciones orgánicas y UTZ, entre otros. Este equipo se encuentra a cargo del Área de Producción Ecológica Sostenible [APES], y se les proporciona herramientas de trabajo como chalecos institucionales, motocicletas, viáticos (combustible), fichas y materiales didácticos, y herramientas de campo (tijeras, sierra, motoaraña, etc).

El personal de campo o extensionista desempeña un rol de extrema importancia en la actividad agrícola, ya que son quienes llevan a cabo el proceso de educación de los productores. En el caso de la APCAHA, los extensionistas coordinan y realizan el dictado de talleres y cursos teóricos, teórico-prácticos de forma individual o grupal. Además, organizan grupos de aprendizaje práctico en parcelas demostrativas. Para llevar a cabo estas actividades, pueden gestionarlas de dos formas. La primera consiste en que ellos mismos realicen las actividades de formación mediante el cumplimiento de un cronograma establecido por el área de Producción ecológica sostenible en el plan anual de producción, el cual es elaborado en base a las necesidades y capacidades de los socios productores de la APCAHA. Mientras que la segunda forma consiste en gestionar el apoyo de socios estratégicos de la asociación, como Technoserve y DEVIDA, organizaciones que también trabajan temas afines con grupos de agricultores de cacao.

Otra función del personal extensionista, es brindar asistencia técnica personalizada a los socios productores de la APCAHA, lo cual significa coordinar directamente con el socio actividades de poda, implantación de injertos, preparación y/o uso de abonos orgánicos, distribución o

renovación de nuevas plantaciones, control de maleza o enfermedades, manejo de sombras, entre otros. En este punto, una de las políticas de la APCA H establece la programación de una visita mensual como mínimo a cada socio en su respectiva parcela o unidad productiva. También, son los responsables de hacer seguimiento y verificación del cumplimiento de las normas y estándares de las certificaciones que maneja la APCA H y cada socio. Es decir, el control riguroso del empleo de insumos permitidos, el manejo apropiado de las tierras y las prácticas laborales.

Adicionalmente, también apoyan a los socios productores con el registro y control de sus Cuaderno de registros. Este es un documento institucional que ha elaborado la APCA H y entrega a sus socios productores como herramienta de gestión de sus unidades productivas. Aquí se lleva un registro de las labores culturales, de cosecha y venta, de productos elaborados en finca, de las capacitaciones, de la compra de insumo y herramientas, y del abonamiento (foliar y edáfico). De esta manera, cada socio mantiene un registro de los insumos y abonos que usan los socios en sus parcelas; el tipo de personal con el cuentan (temporal o permanente); el costo que representa por jornal; datos de la fase de cosecha, como en qué fecha se realiza, cuántos baldes de cacao en grano se recogen, cuánto representa esto en Kg. de grano de cacao seco y kg. de grano de cacao en baba; y datos de la fase de venta, como quién fue el comprador y en qué fecha se realizó la venta, así como cuánto recibieron producto de esa venta; registro de los temas de las capacitaciones que recibieron; el responsable de dictarlas y la fecha en que se realizó, entre otros.

Por último, el área de producción ecológica sostenible organiza una reunión mensual entre el personal extensionista para que cada uno de ellos pueda informar acerca del cumplimiento de las metas y objetivos por zonas de acopio, así como de su desempeño y el trabajo con los socios. También se tocan temas de incidentes o puntos de mejora para ser considerados por el equipo.

4. Modelo de negocio de la APCA H

Un modelo de negocios permite describir cómo es que una organización crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). En esta sección, solo se describirá el modelo de negocio de la APCA H, a través de la herramienta del Canvas, con la finalidad de entender cómo funciona esta asociación. Cabe enfatizar que para construir el lienzo de esta herramienta se utilizó la información que se recolectó en el trabajo de campo, mas no de un estudio de mercado (ver Anexo E).

4.1. Propósito de la APCA H

El principal objetivo que tiene la APCA H es lograr que sus socios productores exporten su producción de cacao a mercados diferenciados y que se les pague un precio justo, y de esta forma generar mayores ingresos que mejoren su calidad de vida. Dado que el mercado

internacional exige un cacao con buen sabor y aroma, la asociación brinda capacitaciones y asistencia técnica a todos sus socios para que mejoren las características organolépticas del cacao.

4.2. Segmentos de mercado

La asociación para ser sostenible en el tiempo la ventaja competitiva que ha desarrollado es la diferenciación en producto, el cual está basado en el sabor, aroma, tipo de producción y las características organolépticas de su grano de cacao. Por lo tanto, el precio del cacao que exporta va a ser superior a un cacao común o convencional. Es por ello, que el segmento de mercado de la asociación son todas las organizaciones socialmente responsables que comercializan o procesan cacao diferenciado y que se desenvuelven en mercados diferenciados como, por ejemplo, el orgánico y el de Comercio Justo.

Actualmente, los clientes de la APCAH son Icam Spa, Cafema, Walter Matter y Percacao. Icam Spa es una chocolatera italiana que tiene la certificación de Comercio Justo, Orgánica, UTZ, JAS, EEC, Kocher, entre otros. Cafema y Walter Matter son dos comercializadoras de cacao francesas, Cafema tiene las certificaciones de Comercio Justo e Inspecta; mientras que el segundo, Rain Forest, Inspecta y UTZ. Por otro lado, la asociación tiene un cliente nacional que es Percacao la cual es una comercializadora de cacao de Huánuco que tiene la certificación orgánica y EEC

4.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor que la asociación ofrece a sus clientes está compuesta por un paquete de beneficios: La base, el esperado y el adicional. En primer lugar, en el beneficio base o principal es un grano de cacao con buen sabor y aroma. En segundo lugar, los beneficios esperados por los clientes son que el cacao cumpla con los estándares de calidad establecidos en el contrato, que se entregue la orden de pedido en la fecha pactada, que la asociación siempre tenga el stock suficiente para completar las ordenes de pedido, que el precio sea el pactado, que sea un producto trazable y que tenga certificación acordada. En tercer lugar, los beneficios adicionales que ofrece la asociación son el compromiso, la flexibilidad en las órdenes de pedido y la confianza que le ofrece a cada uno de sus clientes. Tal como señala el jefe del área de Producción Ecológica Sostenible (comunicación personal, 10 de julio, 2016), la confianza que tiene el cliente en que se entregará la cantidad de cacao solicitada en la fecha acordada y que se cumplirá con los pagos del producto vendido es muy importante.

4.4. Canales

Son diversos los canales de comunicación, distribución y venta por los cuales la asociación se comunica con su segmento de mercado para llegar a ellos y proporcionarles su propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 26). La asociación comunica su propuesta

de valor a través de ruedas de negocio, participación en ferias nacionales e internacionales, en su página web, en su video institucional y a través de viajes comerciales. Asimismo, para que sus clientes evalúen la calidad de su grano de cacao se les envía muestras y también se les ofrece visitas guiadas en la sede central de Tingo María a fin que vean todo el proceso productivo. Para que se ejecute la orden de compra, la comunicación es a través de correos electrónicos donde se cierra el precio y la cantidad a vender.

El proceso de entrega de su propuesta de valor a sus clientes empieza con el traslado de la mercadería al puerto del Callao a través de los operadores logísticos; luego, es trasladado al puerto del país en donde se encuentra el cliente a través de una naviera. A partir de allí, el cliente es el que se encarga del traslado de la mercancía hacia sus almacenes. Luego de haberse efectuado la entrega de la orden de pedido, los servicios post venta que tiene la asociación son la atención a reclamos y consultas.

4.5. Relación con los clientes

La asociación de productores de cacao tiene solo cuatro clientes con alto poder de negociación; por ello, la relación que tiene con cada uno de ellos es personalizada y exclusiva con la finalidad de fidelizarlos y estimular las ventas. La relación personalizada y exclusiva es un tipo de relación más íntima y profunda con el cliente; para ello, la organización tiene asignado un personal que se dedica a la atención de un cliente determinado (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 29). El encargado de establecer contacto con los clientes es el Gerente General y lo realiza a través de correos electrónicos y con visitas comerciales en caso de renovaciones de contrato.

4.6. Fuentes de ingreso

La asociación genera sus principales ingresos a través de la exportación de cacao en grano. Los precios que cobra a sus clientes por la venta del cacao en grano están en función del tipo de certificación que tenga el cacao. En el caso que el cacao tenga certificación orgánica, el precio está entre los \$200 y \$300, y es negociable. En contraste, si el cacao tiene certificación Fairtrade la tonelada de cacao está \$200 dólares. Asimismo, el cacao que tiene certificación UTZ su precio está entre los \$50 y \$100 dólares, y es negociable.

El pago por la venta de cacao es a contradocumentos con todos sus clientes extranjeros, en el caso de su cliente nacional el pago es después de 30 días. Por ejemplo, en caso de Icam Spa en 20% del pago se efectúa cuando ya está puesto en nave y el 80% es cuando llega el producto a sus almacenes. En el caso de Walter Mater y Cafema es igual. Mientras que en el caso de su cliente nacional que es Percacao paga después de 30 días.

La APCA se ha venido financiando tanto con recursos propios como por terceros. En el caso del capital propio, son los socios productores los dueños de la asociación y, por tanto, son los socios capitalistas. Ellos a través de sus representantes deciden si se van a capitalizar las utilidades generadas en cada ejercicio económico. En el caso de endeudamiento financiero con terceros tenemos a las siguientes tres instituciones: Oikocredit internacional, SHARED credit y el Banco Continental. El primero proporciona financiamiento a organizaciones certificadas con Comercio Justo, a cooperativas y a MYPES. El segundo, brinda financiamiento a productores, agricultores, artesanos y a organizaciones que están certificadas con Comercio Justo. La particularidad de las dos primeras financieras es que al tener una orientación social ofrecen tasas de interés mucho más bajo que el resto de entidades financieras.

4.7. Recursos claves

Los recursos claves son los activos más importantes que tiene la asociación para que su modelo de negocio funcione y garantice su sostenibilidad. En primer lugar, los recursos físicos son los terrenos, edificaciones, muebles y enseres, unidades de transporte, equipo para el procesamiento de información, equipo de comunicación, cajones fermentadores, secador rotatorio, seleccionadora de cacao, parihuelas y mantas de plástico para el secado, zarandas para la selección del cacao, sacos de polietileno y laboratorio para el control de calidad. Así también, los recursos humanos que tiene la asociación tanto en personal administrativo y operativo. También, tiene la asociación recursos económicos los cuales son los que son más líquidos; por ejemplo, el efectivo que tienen para inversiones de corto plazo, las cuentas por cobrar a los socios a los cuales se les brindó préstamos de dinero, las existencias y los productos terminados que están en almacén, las cuentas por cobrar a sus clientes.

4.8. Actividades clave

Las actividades clave que tiene la asociación son varias. Por un lado, tenemos las actividades primarias claves: En la logística interna está la recepción del cacao acopiado tanto en baba como en seco; en proceso de beneficio del cacao, la fermentación, el secado, el almacenamiento, el control de calidad y la distribución del cacao; en las ventas, el cierre de precio con el cliente y la generación de las ordenes de pedido y; finalmente, en la atención al cliente, la atención frente a reclamos o absolver dudas del cliente. Por otro lado, en las actividades de soporte principales tenemos la elaboración de proyectos que mejoren el proceso productivo del cacao, las compras de insumos y las actividades para mejorar el clima laboral.

4.9. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas claves que tiene la APCAHA son con Technoserve, CBI y con la Universidad Nacional Agraria de la selva.

Technoserve es un operador de USAID la cual brinda capacitaciones en Técnicas de Abonamiento y Poda (TAPS) a productores de cacao asociados y no asociados a alguna organización de las regiones de San Martín, Ucayali y Huánuco. El objetivo general del proyecto que viene ejecutando Technoserve en estas regiones es incrementar la productividad de los productores cacaoteros; transmitirles un enfoque visión de negocio de su unidad productiva; y sensibilizarlos acerca de la importancia de invertir recursos en sus parcelas, en especial, reforzar las prácticas de abonamiento. Esta institución apoya a la APCAHA a través de capacitaciones a sus socios productores, en la gestión comercial y a captar financiamiento externo.

En primer lugar, capacita a los socios productores de la APCAHA en TAPS, para ello la asociación agrupa a sus socios en alguna parcela para que reciban la capacitación. En segundo lugar, le apoya con la gestión comercial a través de pasantías, participación en ruedas de negocios y asesoramiento comercial con la finalidad de que la asociación capte nuevos clientes. Por ejemplo, en el año 2015, representantes de la asociación viajaron a Alemania para participar en la Biofach, la cual es una de las ferias más importantes de productos orgánicos; asimismo, visitaron una empresa chocolatera alemana y una Suiza, en donde tuvieron la oportunidad de presentar a la asociación y los productos que ofrecen. Por último, les brinda apoyo en la captación de financieras extranjeras solidarias cuyas tasas de interés son inferiores al promedio del mercado. En este caso, Technoserve actúa como aval frente a estas financieras a través de una previa revisión de los estados financieros de la asociación.

A cambio del apoyo que Technoserve le brinda a la asociación, esta le brinda sus instalaciones en el caso que lo necesiten. Asimismo, cumple con formar parte de los bloques comerciales. Los bloques comerciales es una estrategia que Technoserve para que las organizaciones que exportan cacao en volúmenes pequeños trabajen de manera conjunta con organizaciones que exportan cacao en grandes volúmenes con la finalidad de generar economías de escala. En este caso la APCAHA exporta grandes volúmenes de cacao y por tanto está apoyando a una pequeña organización llamada Yanacaja comprando su cacao y vendiéndolo como si fuera suyo en grandes volúmenes.

En segundo lugar, la asociación tiene una alianza con la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Mediante esta alianza, la asociación recibe capacitaciones de sus profesores en temas relacionados a la cosecha de cacao como control de plagas, abonamiento, entre otros. Asimismo, esta universidad le apoya en los proyectos que concursa la asociación con el Fondo para la

Innovación, la Ciencia y la Tecnología [Fincyt] y Agroideas. A cambio de este apoyo de la UNAS, la asociación le presta sus instalaciones para que realicen investigaciones.

En tercer lugar, tiene alianza con CBI el cual es el Centro de promoción de importaciones de países en desarrollo. Esta organización apoya a la APCAHA a través de pasantías con todos los gastos cubiertos para que la capte nuevos clientes y mejore su gestión comercial; por ejemplo, los representantes de la asociación han viajado a Francia a través de una pasantía para visitar empresas chocolateras, participar en ferias y hacer contacto con micro-comercializadores de chocolates. Cabe destacar que antes de que tenga esta alianza con CBI, la APCAHA tuvo que pasar una evaluación financiera y social.

4.10. Estructura de costos

Los principales costos fijos y variables que tiene la asociación son los siguientes; por un lado, los costos variables son la mercancía (cacao en baba o en seco), los sacos de polietileno, el beneficio del cacao, pago al personal operativo. Mientras que los costos fijos son el pago de los servicios de luz y agua y los derechos aduaneros. El costo de compra de un kilo de cacao en baba está S/. 8.70 soles, mientras el costo de cacao en seco está S/.9.00 soles.

El costo del grano de cacao varía en función de si fue acopiado en baba o en seco y si tiene algún tipo de certificación. Por ejemplo, el kilo de cacao en baba está aproximadamente S/. 8.60, mientras que el kilo en seco está S/. 8.90. Cabe señalar que el 10% de todo el cacao acopiado es en seco y el 90% en baba. El acopio en seco o en baba depende de la capacidad y de los recursos que posean los socios para secar el cacao bajo los mismos estándares de calidad que la asociación ofrece a sus clientes: Mismo porcentaje de impurezas, de humedad y de fermentación.

Por otro lado, el costo del cacao con certificación orgánica tiene un adicional de S/. 0.50 centavos por kilo y el cacao convencional tiene un adicional de S/. 0.30 centavos. Sin embargo, estas bonificaciones adicionales se les entregan a los socios cada fin de año. Cabe destacar que las bonificaciones por la certificación *Fairtrade* se invierte en la mejora de las condiciones de trabajo de la asociación y en capacitaciones.

5. Producto

5.1. Características

El cacao que la APCAHA exporta es de Grado 1 y es una mezcla entre cacao CCN-51 (60%) y criollo (40%). Asimismo, tienen cacao con diferentes calidades, el tradicional, con certificación orgánica, con Comercio Justo y UTZ.

Tabla 19: Parámetros de calidad del cacao de la APCA

Parámetro	Descripción	Parámetro	Descripción
Tamaño	80-100 granos/ 100 gramos	Múltiples	1% máximo
Fermento	80% mínimo	Humedad	7.5% máximo
Violeta	18% máximo	Defectos	3% máximo
Pizarrosos	2% máximo	Insectos-dañados	Ausente
Mohos	2% máximo	Acidez	1.5% máximo (ácido oleico)
Impurezas	2% máximo	Olor	Libre de olores

Adaptado de: APCA (2016).

El producto es rotulado con el nombre y logotipo de la asociación, con el nombre del producto, número de lote, número de embarque, certificación y nombre del cliente. Asimismo, es envasado en un saco de polipropileno o en el material que solicite el cliente.

Figura 13: Rotulado y envasado del producto final de la APCA



5.2. Estacionalidad del cacao de la APCA

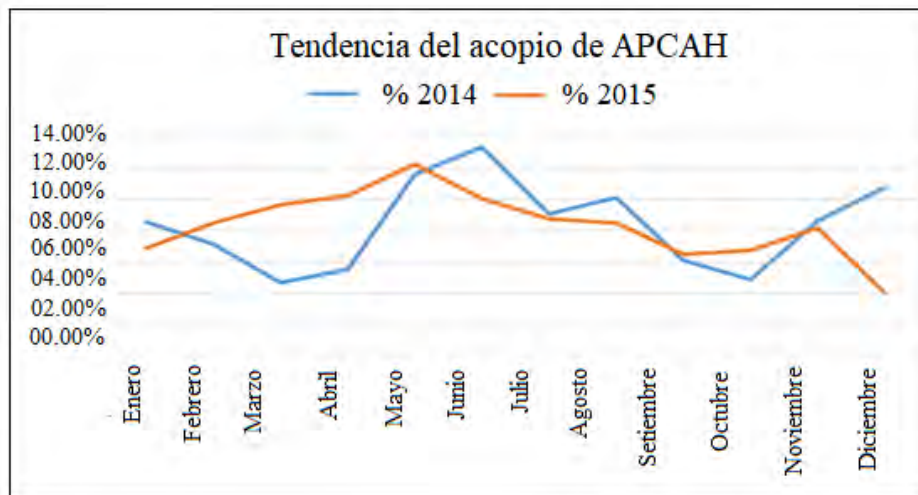
Al igual que toda cadena productiva, el cacao tiene temporadas en las que la cosecha es mayor (conocidas como campañas). En el caso de los socios productores de la APCA ellos presentan dos campañas por año: La campaña grande (durante el periodo de mayo a agosto aproximadamente), y la campaña chica (de noviembre a enero).

Figura 14: Estacionalidad de la producción de la APCA

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic
Campaña grande												
Campaña chica												

Por ello se analizó la data de acopio por meses de los cinco centros de acopio y se elaboró una gráfica comparativa entre el porcentaje de cacao acopiado por meses del año 2013 y 2014. Como se puede observar existen picos similares para ambos años en los meses de mayo, junio, noviembre y enero (ver Anexo F y G).

Figura 15: Tendencia en el acopio de cacao de la APCA



Adaptado de: APCA (2016).

5.3. Certificaciones

Dada la demanda creciente de productos orgánicos y que, asimismo, provengan de un comercio justo, la APCA se ha certificado con FAIRTRADE, UTZ, Bio Latina, *Bio Suisse*, *USD organic*, *UE organic*.

Tabla 20: Certificaciones de la APCA

Sello	Certificación	Descripción
	UTZ	Esta certificación mundial establece los estándares para la producción y suministro de café, cacao, té y palma aceitera en forma responsable. También, garantiza la calidad social y ambiental de estos productos para satisfacer las expectativas de diferentes marcas y consumidores.
	FAIRTRADE	Fairtrade es una certificación que garantiza que la organización que esté certificada trabaje bajo los principios del Comercio Justo. Asimismo, garantiza el desarrollo sostenible de la organización productora.
	Orgánica	Es una certificadora latinoamericana líder en la certificación de sistemas de producción agrícola como pecuaria y silvestre; asimismo, tiene un sistema de calidad que le permite garantizar a los productores, elaboradores y comercializadores una producción que cumple con las normas y la reglamentación internacional y nacional.
	Orgánica (Certificada por Bio Latina Suiza)	Debido a que Biolatina tiene un convenio con Bio Suisse, esta tiene la autoridad para permitir a las empresas certificadas vender sus productos a Suiza.
	Orgánica (Bio Latina Estados Unidos)	Bio Latina otorga la certificación NOP-USDA. Esta es obligatoria para el ingreso de productos orgánicos a Estados Unidos. Esta certificación tiene reglas para la producción, la transformación y la comercialización las cuales están vigentes desde el año 2002.
	Orgánica (Bio Latina Unión Europea)	Bio Latina otorga esta certificación para todos los productos orgánicos que se vendan o importen de la Unión Europea y para esto se basa en todos los reglamentos que exige este mercado.

Adaptado de: Bio Latina certificadora (2016) y Fairtrade (2016).

5.4. Precio del producto

La APCA negocia sus contratos con sus clientes para establecer el precio venta bajo la modalidad de un precio abierto. Esto implica que se establece un precio base entre ambas partes, pero la APCA tiene la posibilidad de fijar su precio en base a la Bolsa de Valores de New York en caso le sea favorable. Así también, en el contrato se fija el valor adicional (plus) de acuerdo a la certificación del producto solicitado por el cliente. Así, el precio base del cacao que exporta la APCA se establece en la Bolsa de Valores de New York, más el plus derivado de la certificación que posea el grano de cacao.

Figura 16: Valor de mercado de las certificaciones de la APCA

Convencional	•Precio de bolsa
BIOFLO	•Precio de bolsa + Diferencial orgánico + Prima Fairtrade
BIO	•Precio de bolsa + Diferencial orgánico
FLO	•Precio de bolsa + Prima Fairtrade
UTZ	•Precio de bolsa + Prima UTZ

Adaptado de: APCA (2016).

5.5. Partida arancelaria

El nombre comercial del cacao es “Theobroma cacao L., cacao, cocoa.” cuya partida arancelaria es 1801001000 y la descripción es Cacao en grano, entero o partido, crudo (SIICEX, 2014).

6. Producción

6.1. Rendimiento y productividad de cada centro de acopio

El rendimiento de la producción de cada centro de acopio depende de cuántos kilos de cacao en baba van a ser necesarios para obtener 1 kilo de cacao en seco. Si se necesita menos de 1 kilo de cacao en baba tiene un rendimiento positivo, si se necesita más de 1 kilo el rendimiento es negativo y si el resultado es igual tiene un rendimiento equivalente. La equivalencia que maneja la asociación es por cada kilo de cacao en seco kilo es necesario 3 kilos de cacao en baba hay un kilo de cacao en seco, es decir, la proporción es de 3 a 1.

Sin embargo, no todos los centros de acopio tienen el mismo rendimiento ya que existen muchos factores que disminuyen el rendimiento según el jefe de producción. En primer lugar, los jefes de acopio no pesan con exactitud el cacao acopiado. Asimismo, los socios colocan cacao enfermo, con cáscara, podrido o descartes en la producción que entregan a la asociación. Otro factor, puede ser que la asociación o los socios que entregan el cacao en seco estén secando más de lo debido al cacao.

6.2. Principales procesos

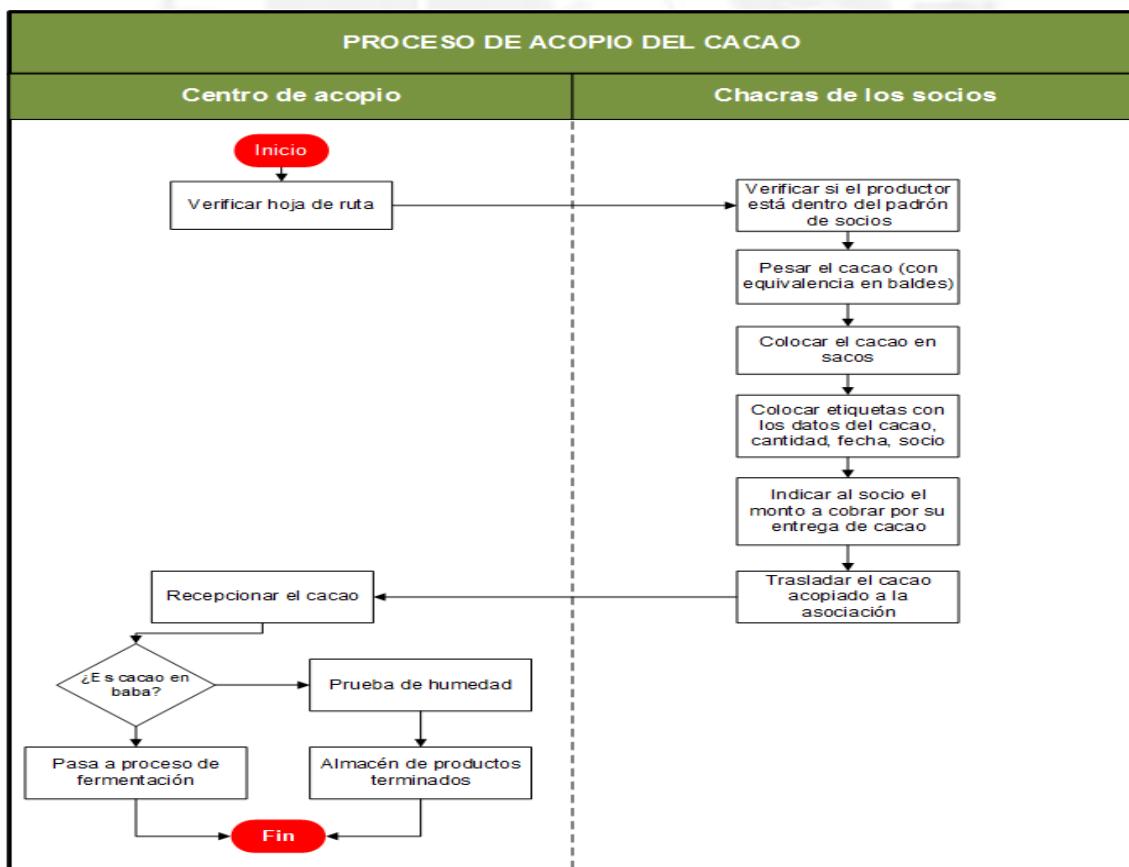
6.2.1. Proceso de acopio

El acopio es el proceso donde se recoge el cacao, ya sea en baba o en seco, en las parcelas de los socios. Para acopiar, el jefe de acopio de la asociación utiliza una hoja de ruta en la cual se establece el plan de acopio según la productividad de cada zona. Esto permite el acopio estratégico del cacao y el uso eficiente de los recursos: Combustible, tiempo y personal.

El proceso de acopio es una etapa delicada donde se encuentran dos intereses: El del socio y el de la asociación. El socio quiere el pago justo por el cacao vendido, mientras que la asociación busca que el cacao acopiado tenga los estándares de calidad acordados con el cliente. Es por ello, que es muy importante el papel que juega el jefe de acopio o se zona. En primer lugar, el jefe de acopio debe asegurarse que el cacao acopiado sea maduro y que se encuentre en óptimas condiciones. De no ser así, durante la etapa de beneficio del cacao se puede presentar los siguientes problemas: un porcentaje elevado de almendras violetas y pizarrosas, y puede disminuir el rendimiento de los granos tanto en peso y en calidad (Paredes, 2003, p. 73).

En segundo lugar, debe pesar correctamente el cacao acopiado e indicar al socio productor el peso, la cantidad y el pago que recibirá. En tercer lugar, el jefe de acopio debe colocar los datos correctos en la etiqueta del saco de cacao acopiado con la finalidad de asegurar su trazabilidad; por ejemplo, la fecha, el sector, nombre del socio y la cantidad de baldes acopiados. Cabe mencionar que, para el pesado del cacao, la asociación utiliza baldes que cuyo contenido luego es vertido en sacos de polietileno. Un balde de cacao pesa 21 kilos de cacao en baba y 7 kilos de cacao en seco, mientras que un saco de polietileno pesa 80 kilos aproximadamente.

Figura 17: Flujograma del proceso de acopio



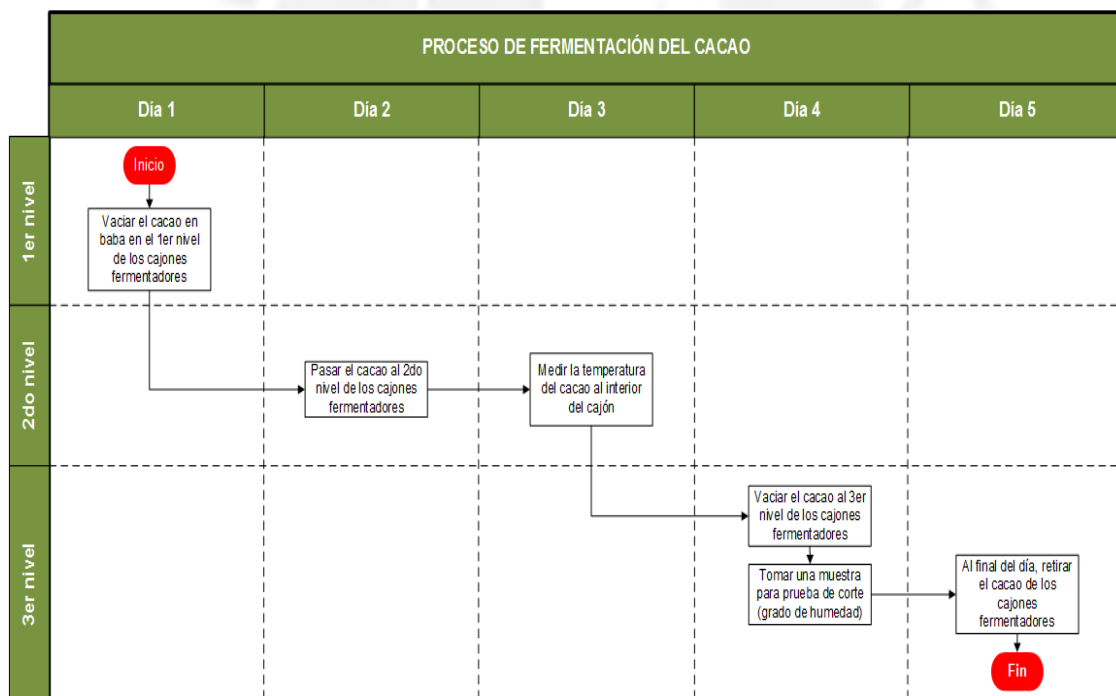
Adaptado de: Jefe de producción (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

6.2.2. Proceso de fermentación

El proceso de fermentación es un proceso clave porque en esta etapa se define la calidad del cacao tanto en sabor y en aroma. La fermentación es el proceso bioquímico interno y externo de la semilla del cacao en la que ocurren cambios notables en su estructura: el cambio de color violeta a marrón claro, disminución del sabor amargo y el desarrollo de los sabores precursores del chocolate (Paredes, 2003, p. 74-75).

El grado de fermentación mínimo que tiene la asociación es del 80%. Para lograrlo, la asociación utiliza **dos métodos de fermento**: Con cajones fermentadores o con sacos de yute. En cajones dura aproximadamente 5 días; en sacos, 4 días. Aunque el uso de este último método no es recomendable, ya que tiene alto grado de granos violáceos y pizarrosos que perjudican la calidad del cacao (Paredes, 2003, p. 75), se utiliza solamente cuando la capacidad de los cajones es superada. Asimismo, se realizan *pruebas de corte* y se controla constantemente la *temperatura del cacao*, la cual no debe superar los 40 o 50 grados centígrados, a través de termómetros especiales.

Figura 18: Flujograma del proceso de fermentación



Adaptado de: Jefe de producción (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

6.2.3. Proceso de secado

Luego del proceso de fermentación, el grado de humedad de los granos de cacao es alrededor de un 55%; sin embargo, para su almacenamiento deben tener entre 7 a 8% (Paredes,

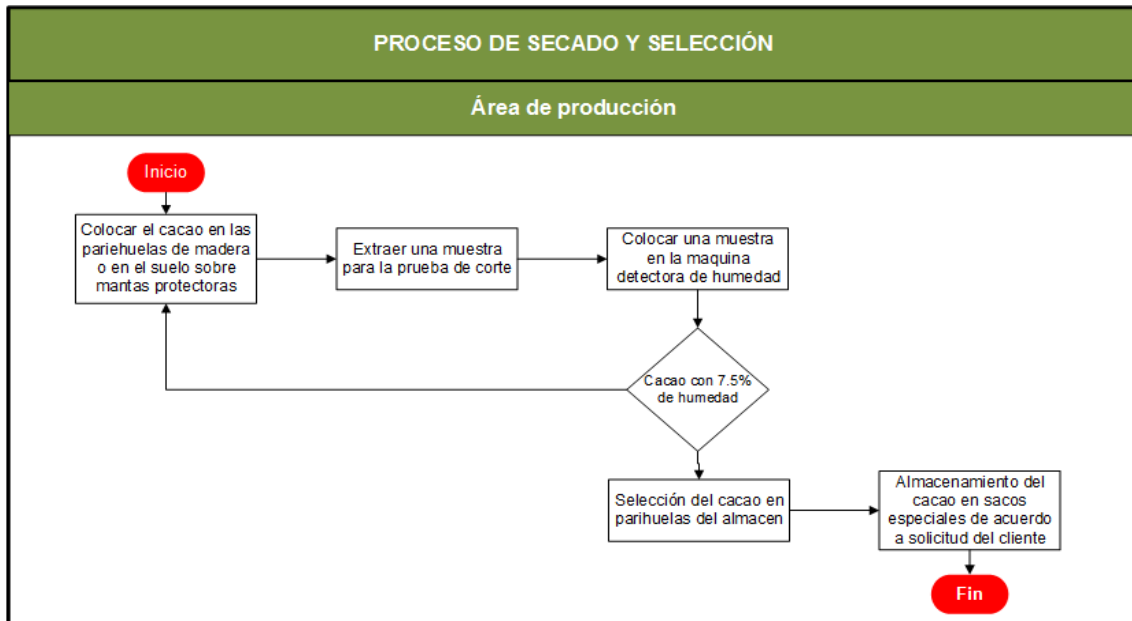
2003, p. 78). Para lograr la disminución del grado de humedad, la APCAHA seca el cacao a través del secado solar ya sea en *parihuelas* o en el *piso sobre mantas de plástico*. Si bien el secado en el piso es una práctica muy utilizada en la selva, no es el adecuado porque se evapora primero la humedad del suelo y luego la de los granos, y porque las almendras se pueden contaminar con tierra, heces de animales, entre otros (Paredes, 2003, p. 79). Asimismo, se realizan pruebas de corte donde se mide el nivel de humedad a través de un detector de humedad. Cabe señalar que el periodo de secado tiene una duración entre 5 a 7 días y dependerá de las condiciones atmosféricas de la zona (Paredes, 2003, p. 79).

6.2.4. Proceso de limpieza y selección del grano

Durante el proceso de limpieza y selección del cacao se limpia el producto de impurezas con la finalidad de que tengan un mayor valor comercial, por ejemplo, se separa los granos de cacao de bajo calibre (tamaño), placentas, pajillas, granos con hongos, granos picados y granos dobles (Paredes, 2003, p. 80-81). Este proceso de selección demora dos días por lote y cada centro de acopio de la asociación debe hacerlo.

Dado que el nivel de impurezas mínimo que debe tener el cacao es de 5%, la asociación toma una serie de medidas de control de calidad. En primer lugar, dado que la Unión Europea señala que el calibre que debe tener el cacao debe ser un gramo por un grano de cacao, la asociación tiene zarandas construidas con mallas que no permiten pasar los granos muy pequeños y retiene solo los de mayor calibre. Cabe señalar que el cacao peruano es exportado con una calibración promedio de 0.95 a 1.20 (Paredes, 2003, p. 80). Así también, se realiza un muestreo de cada lote de producción mediante el picado de cada saco de cacao, donde se extrae una muestra con la cual se mide el nivel de humedad y el nivel de impurezas. Cabe mencionar que por lo general el nivel de impurezas que tiene la asociación según los resultados de SGS es 3%.

Figura 19: Proceso de secado y selección del cacao



Adaptado de: Jefe de producción (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

6.2.5. Proceso de almacenamiento

Cada centro de acopio se encarga de realizar el proceso de fermentación, secado y selección del cacao. Luego, lo envasan en sacos de polietileno y lo envían a la sede central de Tingo María, donde se volverá a realizar la prueba de corte para medir el nivel de humedad de la producción. De estar conforme, se almacena la producción en productos terminados según certificación y calidad.

El almacén que tiene la asociación está debidamente ambientado con la finalidad de evitar que el cacao almacenado se contamine con hongos, ya que es un fruto que rápidamente absorbe la humedad del ambiente (Paredes, 2003, p. 81). Asimismo, tiene una capacidad para almacenar 200 toneladas de cacao o 5,400 kilos de cacao, aproximadamente, entre 180 a 200 sacos de cacao.

6.2.6. Proceso de distribución

La asociación trabaja con dos operadores logísticos de confianza para trasladar su producción al Puerto del Callao: Transporte Céspedes y G&H. El primero con una capacidad para trasladar 15 toneladas de cacao en un promedio de tiempo de 12 a 14 horas, mientras, el segundo, 30 toneladas en promedio de tiempo entre 24 a 30 horas.

6.2.7. Proceso de exportación del cacao

El proceso de exportación comienza cuando se efectúa el contrato de exportación. En esta etapa, el personal encargado revisa las especificaciones de la orden de pedido, por ejemplo, la naviera, el tamaño del contenedor, la calidad, el volumen, la certificación, entre otros. Esta información debe comunicarse tanto al Gerente General para que cierre el precio en la bolsa, como al Contador por el tema del dinero y al jefe de Producción para que envíe el pedido al Puerto del Callao. Después, el personal de exportaciones procederá a reservar la nave de embarque.

Una vez que el cargamento de cacao llega al Puerto del Callao se procede a la verificación del lote. Se vuelve a pesar, pasa por una verificación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria [SENASA] y la inspección de SGS. Posteriormente, se traslada el cargamento al puerto en donde se tiene que cargar al contenedor de la naviera. Posteriormente, se tiene que enviar los documentos de exportaciones al cliente más la instrucción de pago para que realice el depósito en banco o en la cuenta de la asociación. Una vez que el depósito se ha efectuado, se procede a realizar los trámites en SUNAT para solicitar el drawback que es de 3%, tarda aproximadamente tres días en efectuarse este depósito

Tabla 21: Clientes de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga

	Icam Spa	Walter Matter	Cafema	Nacionales
País	Italia	Suiza	Suiza	Suiza
Giro del negocio	Empresa chocolatera	Comercializadora	Comercializadora	Comercializadora
Pago	- 5% en puerto - 95% a contradocumento	- 100% a contradocumento	- 100% a contradocumento	- 100% a contradocumento
Precio	FOB	FOB	FOB	FOB
Certificación requerida	Orgánico y <i>Fairtrade</i>	Convencional, orgánico, <i>Fairtrade</i>	Convencional, orgánico, <i>Fairtrade</i>	Convencional, orgánico, <i>Fairtrade</i>
Certificadora para el control de calidad requerida	SGS	-	-	-

6.2.8. Proceso de Gestión de Calidad

Para asegurar la calidad homogénea del producto final, la APCAHA utiliza la estrategia de compra de cacao en baba con la finalidad de homogenizar el proceso post-cosecha. Por un lado, la asociación tiene un laboratorio en implementación en el cual se analizan las muestras extraídas de los lotes de cacao: Por ejemplo, se realiza la prueba de corte, se mide la humedad, entre otros. Por otro lado, se contrata a SGS para que realice el muestreo de los lotes enviados al Puerto del

Callao. Los resultados son emitidos después de tres semanas y lo recibe tanto la asolación como el cliente. En este informe se señala el calibre del cacao, el nivel de acidez y de impurezas.

La calidad del grano de cacao está directamente relacionada con el adecuado proceso de fermentación y secado. El cacao producido por la APCAH es un grano de alta calidad y clasificado como “Grado I”. Esto se debe a que procesa cuidadosamente el cacao y tiene en cuenta los estándares de calidad internacionales. Adicionalmente la APCAH participó del fondo concursable del Fincyt y Agroideas del 2014, en cual ganaron el financiamiento y construcción de una planta de secado industrial.

Las auditorías internas son un proceso clave, debido a que en este se verifica que la producción de los socios esté bajo los estándares mínimos de calidad exigidos. Para esto la APCAH tiene un sistema de monitoreo y un personal altamente capacitado para detectar cualquier no conformidad durante el proceso productivo. En caso que se detecte, se aplica penalidades para el socio productor según la gravedad del problema. Por ejemplo, se le envía una carta de amonestación, se le deja de acopiar por 30 días según el estatus que tiene, y si es reiterado, se le procede a retirar de la asociación.

7. Mapeo de actores

7.1. Gerente General

Es el máximo cargo de un colaborador administrativo de la APCAH y su principal objetivo es incrementar rentabilidad de la APCAH y lograr que esta sea sostenible en el tiempo.

7.2. Colaboradores administrativos

Son aquellos colaboradores que desempeñan cargos administrativos en la asociación. Estos tienen como principal función cumplir con los objetivos trazados por la alta gerencia para lograr incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad de la asociación. Por ello esperan que la APCAH les permita crecer a nivel profesional y personal, y que se les brinden capacitaciones, herramientas de trabajo y un buen clima laboral.

7.3. Consejo directivo

El Consejo directivo es un órgano de poder de la asociación encargado de la administración de esta. Sus intereses son lograr una adecuada administración y representar a los socios productores.

7.4. Socio productor

Son los socios de la APCAHA quienes cumplen con entregar toda su producción de cacao bajo los estándares de calidad exigidos por esta asociación. Su principal objetivo es recibir un pago justo por el cacao que venden a la asociación; asimismo, disfrutar de los beneficios por estar asociados y por pertenecer a esta asociación.

7.5. Clientes

Los principales clientes de la APCAHA son cuatro: Icam Spa, Cafema, Walter Matter y Percacao. Estos tienen dos objetivos: En primer lugar, vender chocolate de la más alta calidad al mundo y; en segundo lugar, ser sostenible y ético a través de mejorar la calidad de vida de los productores de cacao e incrementar sus beneficios mediante la mejora de la calidad de este fruto. Para lograr sus objetivos, exige a la APCAHA garantizar la calidad, trazabilidad, ser socialmente responsables y cumplir con los términos del contrato.

7.6. Certificadoras

La APCAHA está certificada con CBI para poder vender cacao al mercado orgánico de América Latina, Suiza, Europa y Estados Unidos. Para conservar estas certificaciones orgánicas tiene que garantizar que a lo largo de su producción se utilicen tecnologías que garanticen la producción sostenible, es decir, que no dañen el medio ambiente y que más bien optimicen los recursos naturales y socio económicos. Asimismo, que se respeten las tecnologías que no utilizan ningún producto que dañe la naturaleza, que se respete los recursos naturales, la integridad cultural, por tener producción orgánica. Esto implica que tiene que utilizar tecnología que garantice la producción sostenible, que esté en armonía con el medio ambiente, que respete la integridad cultural optimice los recursos naturales y socioeconómicos.

Asimismo, la certificación de Comercio Justo acredita que una organización tiene sus políticas comerciales alineadas a los diez principios de esta certificación: Pago de un precio justo, buenas prácticas comerciales, inversión en capacitación, entre otros. El objetivo de esta certificación es que los menos beneficiados de la cadena de producción y comercialización, los pequeños productores trabajen bajo mejores condiciones, que se garanticen sus derechos y que mejoren sus condiciones de vida y de esta forma contribuir con el desarrollo sostenible

7.7. La competencia

La competencia directa de la APCAHA son aquellas organizaciones que exportan cacao en grano al mercado internacional (tradicional o especial) y cuyos socios productores tienen sus parcelas en la región de Huánuco. Los principales competidores de esta asociación son la

Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo LTDA y la Cooperativa Cafetalera Divisoria LTDA. Estas organizaciones tienen como objetivo exportar grandes volúmenes de cacao para incrementar sus ingresos y ser sostenibles en el tiempo. Es por ello, capacitan a sus socios e invierten en mejorar la productividad de sus parcelas. Cabe destacar que estas son la competencia directa, porque compiten en el reclutamiento y en la fidelización de los pequeños productores, debido a que el volumen de exportación depende de la producción de sus socios.

Por otro lado, la competencia indirecta de la APCAHA son aquellas exportadoras de cacao que solo acopian cacao y no invierten en los productores, por ejemplo, *Commodities Trading S.A.C.* y Burgos Lingan María Ofelia.

7.8. Traders: Comerciantes de la calle Raymondi

Los *traders* son intermediarios en la cadena de comercialización del cacao. Estos venden todo el cacao acopiado de los pequeños productores a las grandes comercializadoras. Su principal objetivo es obtener el mayor margen de ganancia. Para lograrlo, generalmente, realizan malas prácticas comerciales que perjudican a los productores de cacao. Un importante *trader* de la zona del Valle del Huallaga en donde opera la asociación son los comerciantes de la calle Raymondi, los cuales compran cacao al barrer, es decir, que no diferencian si es orgánico o convencional. Toda la producción que compran, pagan un mismo precio no diferenciado.

7.9. Entidades financieras

Son dos las principales entidades financieras que brindan sus servicios a la APCAHA para ejecutar sus proyectos de inversión: OIKOCREDIT *international* y SHARED *credit*. El primero es una cooperativa social reconocida a nivel mundial por proporcionar financiamiento a organizaciones certificadas con Comercio Justo, a cooperativas y a MYPES. SHARED *credit*, también, es una financiera ética y responsable que provee financiamiento a productores, agricultores y artesanos en países en desarrollo; asimismo, apoya a organizaciones que trabajan con Comercio Justo. Estas dos entidades le exigen a la APCAHA que cumpla con el cronograma de amortizaciones en los plazos fijados con la finalidad de mantener una relación de largo plazo.

7.10. Fondos concursables

Existen diferentes instituciones nacionales e internacionales que promueven la investigación y desarrollo a través de la inversión en proyectos sostenibles a nivel económico, social y ambiental. Es así que la APCAHA ha participado en algunos fondos concursables; por ejemplo, a través de AGROIDEAS ha financiado una secadora rotatoria, una seleccionadora de granos y cajones fermentadores con la finalidad de mejorar el proceso post cosecha, secado y selección. Cabe señalar que el 80% de esta financiación lo asume AGROIDEAS y solo el 20% la

asociación. Asimismo, está formulando proyectos para presentarlos FINCYT, AGROINTEGRA, la Cooperación Belga y CBI. Es por ello, que la APCAHA cuenta con el apoyo de un área especializada en la formulación y ejecución de proyectos.

7.11. La comunidad del valle del Alto Huallaga

Huánuco es una de las regiones más pobres del Perú como ya se mencionó líneas anteriores. Para poder salir de esta situación es importante la dinamización del comercio de sus principales productos agrícolas, mejorar las capacidades de los pequeños productores, invertir en proyectos que contribuyan a mejorar la cadena de producción y comercialización de los principales productos agrícolas.

La APCAHA contribuye con el desarrollo local de Huánuco mediante las capacitaciones que brinda a sus socios productores, de la inversión en mejorar la productividad de sus parcelas y de incrementar los ingresos de sus socios. De esta forma no solo se mejora su la calidad de vida, sino también la de su localidad

7.12. El Estado

El Estado tiene como objetivo garantizar la seguridad, la educación, la salud y el acceso a los servicios públicos a todos los ciudadanos peruanos. Asimismo, promover el desarrollo económico y sostenible del Perú. Por ello, tiene distintas instituciones que garantizan el cumplimiento de la ley, el pago de impuestos, la administración de los fondos públicos, entre otros.

La APCAHA tiene que cumplir con todos sus deberes legales como asociación, contribuir con el desarrollo local donde ejecuta sus operaciones y trabajar bajo los lineamientos de una organización sostenible, es decir, en el aspecto económico, social y ambiental.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO E IDENTIFICACIÓN DE FCE

El presente capítulo, en primer lugar, se describirá todas las herramientas metodológicas utilizadas: encuestas exploratorias; entrevistas a profundidad y semiestructuradas; los grupos de enfoque; documentos, registros y materiales diversos; observación; participación en capacitaciones, pasantías y ferias y; registro fotográfico. Luego, se presentarán los resultados de la encuesta exploratoria y del perfil del socio productor a través de la metodología del Mapa de Empatía. Posteriormente, se identificarán y analizarán los nueve Factores Críticos de Éxito de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga: liderazgo, gestión del capital de trabajo, personal de campo calificado, capacitaciones y asistencia técnica, comunicación, gestión de la calidad, productividad, confianza de los socios y la transparencia. Finalmente, se presentará una matriz de análisis del estado actual de la asociación en estudio.

1. Construcción de herramientas metodológicas

A continuación se detallará el proceso de construcción y aplicación de las herramientas metodológicas empleadas para la recolección de información. Así, se puede ver que cada una de las herramientas responde a objetivos diferentes entre sí pero que se complementan sobre los mismos ejes temáticos (ver Anexo H). Cabe resaltar que como parte de los protocolos éticos fue indispensable consultar a los diversos participantes si deseaban ser parte de la investigación, además de solicitarles su permiso para ser grabados en audio y posteriormente transcribir sus opiniones para fines de la tesis. Por tal motivo, se dispone de todos los consentimientos informados de los participantes, así como de las actas de asistencia a los grupos focales.

1.1. Encuestas exploratorias

Durante la inmersión inicial en el campo se aplicó una encuesta piloto cuya unidad de análisis fueron los socios productores de la APCAHA (ver Anexo J). Los objetivos de la encuesta fueron, en primer lugar, conocer las principales variables que influyen en la asociatividad de los socios productores de la APCAHA. En segundo lugar, conocer los elementos que generan valor para el socio productor; tercero, conocer cómo es la relación de los socios con la asociación en estudio. La muestra seleccionada para la aplicación de esta encuesta fue no probabilística por oportunidad.

Por un lado, fue no probabilística, porque solo se aplicaron 27 encuestas: 6 mujeres y 19 hombres, de un universo de 357, y los socios pertenecían solo a dos centros de acopio de las 5 existentes: Aucayacu y Tingo María; por tanto, los resultados no representan a la población. Una muestra no probabilística es aquella donde la elección de los elementos no depende de la

probabilidad, sino de las características de la investigación; por tanto, al no ser representativa de la población los datos no se pueden generalizar (Hernández et al., 2010, p. 176).

Por otro lado, fue por oportunidad porque para el reclutamiento de los socios, se aprovechó la disponibilidad de tiempo de personal de campo perteneciente a las zonas de Aucayacu y Tingo María. Los ingenieros extensionistas apoyaron en el traslado a cada una de las parcelas de los socios donde se aplicaron las encuestas. Las muestras por oportunidad son aquellas donde los casos se le presentan al investigador de manera fortuita el momento que los necesita; por ejemplo, los individuos requeridos para la investigación están reunidos por motivos ajenos a la investigación, lo que proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos (Hernández et al., 2010, p. 399). Cabe señalar que las encuestas se aplicaron entre los días 3 y 4 de agosto del 2015.

Dado que el tipo de muestra seleccionada es no probabilística, los resultados de la encuesta no podrán generalizarse al total de socios productores de la APCA. Por ello, solo se emplearon para identificar categorías con las cuáles, posteriormente, se armaron las entrevistas a profundidad y semiestructuradas, y los dos grupos focales.

1.2. Entrevistas a profundidad y semiestructurada

Debido a que el objetivo principal de la investigación es determinar los FCE dentro de la cadena productiva de la APCA para asegurar su sostenibilidad, se tiene que realizar un análisis descriptivo de la dinámica de trabajo de toda la asociación. Por ello, se optó por realizar entrevistas a profundidad (ver Anexo L). La entrevista es una herramienta de recolección más íntima, flexible y abierta, ya que tiene como objetivo obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje a través de los cuales se pueden construir significados respecto a un tema (Hernández et al., 2010, p. 418).

Asimismo, el tipo de entrevista que se seleccionó para la presente investigación fue de tipo semiestructurada, ya que permite explorar a fondo temas que no se consideraron para la elaboración de las guías de entrevista, pero fueron mencionados durante estas. Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de entrevista que permite precisar conceptos u obtener mayor información de un tema, pero se puede agregar preguntas a medida que la entrevista se va desarrollando (Hernández et al., 2010, p. 418).

Se realizaron en total 14 entrevistas a profundidad y semiestructuradas a los representantes de cada uno de los grupos de interés interno de la APCA: Los jefes de áreas funcionales (personal administrativo), los representantes de los socios (3) y los ingenieros extensionistas (personal de campo) (2). Asimismo, para reforzar y contrastar la información recolectada, se realizaron entrevistas a 4 unidades de información que pertenece al grupo de

interés externo de la asociación: Technoserve, Alianza Cacao, ex gerente de la APCA (reconocido investigador en cacao), y un especialista en gestión estratégica del sector agrícola.

Respecto al procedimiento que se siguió para realizar las entrevistas, en primer lugar, se coordinó el plan de trabajo de campo con el Gerente General de la APCA, quien lo aprobó y apoyó en su consecución. Así el jefe del Área de Producción Ecológica Sostenible (APES) quien facilitó el contacto con los diferentes actores de la asociación. Antes de realizar las entrevistas se informó a cada participante del objetivo de la investigación, se consultó si podían ser grabados con una grabadora de audio y se les entregó el consentimiento informado para su firma.

Las entrevistas se realizaron en los lugares designados por los participantes. Por un lado, se entrevistó a los grupos de interés internos: A los representantes de los socios en Tingo María; a los ingenieros extensionistas (personal de campo) en sus respectivos centros de acopio (uno en Tocache y el otro en Tingo María); y a los jefes de áreas funcionales (personal administrativo), se entrevistó tres en Lima y cuatro en Tingo María. Las entrevistas realizadas a los grupos de interés externos se realizaron Tingo María con excepción de la entrevista al director nacional de Alianza Cacao, la cual se realizó en Lima.

Cada una de las entrevistas estuvo diseñada para tener una duración de 45 minutos; sin embargo, tuvo un promedio de duración de 1 hora, ya que se iban agregando preguntas a medida que surgían inquietudes sobre los temas tratados durante la entrevista. La fecha de realización de las entrevistas varía, unas 13 de las 17 entrevistas se realizaron entre los días 13 y 25 de junio.

1.3. Los grupos de enfoque

Debido a que el número de socios-productores asciende a 357, los mismos que se encuentran distribuidos en el valle del Alto Huallaga, el cual está comprendido por tres regiones del Perú: Huánuco, San Martín y Ucayali, y cuyas parcelas se encuentran alejadas de las zonas urbanas y de la carretera, se determinó que sería muy complicado aplicar entrevistas a profundidad y semiestructuradas a cada uno de ellos. Además, que el alcance de una entrevista es solo obtener información relevante de un tema a partir de la opinión, perspectiva y experiencia del participante (Hernández et al., 2010, p. 418), mas no se obtiene información acerca de cómo estos interactúan entre ellos.

Por ello, la herramienta de recolección de información que se eligió para los socios fue los grupos de enfoque (ver Anexo M y N). Esta herramienta consiste en la reunión de grupos, donde los participantes dialogan alrededor de los temas propuestos por los investigadores en un ambiente donde se sientan cómodos bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales; los grupos de enfoque tienen como objetivo generar y analizar las interacciones entre los

participantes mas no solamente responder a las preguntas establecidas en la guía, asimismo, pueden construir significados grupales (Hernández et al., 2010, p. 426).

Justamente, por las variables de tiempo, dinero y difícil acceso a la información, se seleccionó solo dos centros de acopio de los cinco existentes: Tingo María y Tocache, a través del tipo de muestreo de casos extremos. Este tipo de muestra tiene fines comparativos y se utiliza cuando la investigación tiene como objetivo evaluar características, situaciones o fenómenos especiales (Creswell, 2005 citado en Hernández et al. 2010, p. 399). Las características seleccionadas son cuatros: Nivel de productividad, proporción de hombres y mujeres, distancia del centro de acopio a la sede administrativa y la cantidad de socios. Estas permitirán tener un análisis más fino de los resultados del trabajo de campo, ya que brindarán soporte a las respuestas de las preguntas plasmadas en la guía de los grupos focales.

El tamaño de los grupos focales depende del tema de investigación, pueden ser grupos entre tres a cinco participantes si se tratan temas profundos y complejos; en cambio, si se trata de temas cotidianos pueden ser entre seis a diez participantes (Creswell 2005 citado en Hernández et al. 2010, p. 426). Puesto que el grupo focal que se realizó en la investigación tuvo como objetivo tratar temas en torno a la relación y la dinámica de trabajo que tienen los socios con la APCAH, el tamaño seleccionado fue entre 6 a 10 participantes. En el caso del centro de acopio de Tingo María, participaron 8 de los cuales 2 de ellos no eran socios: Uno era la mamá de un socio, mientras que el otro era el encargado de la parcela de otro socio, cabe destacar que 4 eran hombres y 4 eran mujeres. Mientras que en Tocache participaron 8, de los cuales 4 eran hombres y 4 eran mujeres.

Respecto al procedimiento para realizar los grupos focales, en primer lugar, se solicitó el apoyo del jefe de Producción Ecológica sostenible para que nos contacte con los extensionistas que asisten tanto Tingo María como a Tocache. Luego, nos comunicamos directamente con los extensionistas vía telefónica para acordar la fecha en la cual se realizaría el grupo focal y la convocatoria de los socios. Antes de comenzar los grupos focales se pasó lista a todos los participantes mediante un acta de asistencia y se les invitó a degustar los bocaditos. Posteriormente, se realizó la presentación de los encargados de manejar la dinámica, se les explicó los objetivos y las reglas, y se les solicitó permiso para ser grabados. Cabe mencionar que el grupo focal de los socios de Tingo María se realizó el 22 de junio de 2016 y el de Tocache se realizó el 21 de junio del 2016. Asimismo, el primero tuvo una duración de 2 horas, mientras el segundo duró 1 hora.

Para el desarrollo del grupo focal se emplearon los siguientes materiales: Una grabadora de voz, una bitácora y lapiceros para el observador, una guía de preguntas del grupo focal para el

moderador, bocaditos y bebidas para los participantes, identificadores con el nombre de cada participante, obsequios a los participantes. Asimismo, el moderador y el observador fueron los mismos investigadores de la presente tesis.

1.4. Documentos, registros y materiales diversos

Los documentos, materiales y artefactos son una fuente de datos cualitativos que nos permiten comprender el fenómeno central del estudio, y conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, situaciones y su funcionamiento cotidiano (Hernández et al., 2010, p. 418). Se solicitó información estratégica de la asociación a los participantes de las entrevistas con previa autorización de la Gerencia General. Por ejemplo, el plan estratégico de la APCA, el estatuto, los estados financieros, el registro de la producción de los socios, la ficha de presentación de la asociación a organizaciones externas, registro de los representantes de los órganos de poder, video institucional, entre otros. Información que nos permitió tener un conocimiento profundo del funcionamiento de la APCA.

1.5. Observación

La observación cualitativa es un método de recolección de datos que implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo dentro de estas, es decir, estar atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones observables (Hernández et al., 2010, p. 411). Asimismo, permite explorar y describir ambientes, contextos y comunidades; describir y comprender los procesos y las actividades que se desarrollan en estos lugares, y a las personas que las ejecutan (Hernández et al., 2010, p. 412). Cabe señalar que los principales retos que al aplicar esta herramienta son la dificultad para interpretar conductas, y la complejidad al categorizar las conductas observadas y puede haber sesgos si es participativa (Hernández et al., 2010, p. 271). En el presente trabajo de investigación se utilizó esta herramienta con la finalidad de contrastar los principales hallazgos de las entrevistas con la dinámica de trabajo de la asociación y de los socios productores con los resultados de las observaciones realizadas tanto a los grupos de interés internos de la asociación como a los externos, específicamente de Technoserve.

Para ello, se definió el rol del investigador basado en la tipología clásica elaborada por Gold, (1958 citado en Angrosino 2012) la cual señala cinco tipos: El rol del observador completo, el rol del observador-como-participante, el investigador que es participante-como observador y el investigador que es participante completo (p. 81). De estos cinco roles solo se utilizó el del investigador que es participante- como-observador.

El investigador que es participante-como- observador es aquel que se integra de manera plena en la vida del grupo que estudia y está más comprometido con los participantes, es tanto

amigo como investigador neutral; sin embargo, sus actividades como investigador se reconocen (Angrosino, 2012, p. 81). Este rol del investigador se seleccionó para la descripción y comprensión de los procesos y actividades que se realizan tanto en campo como en las oficinas administrativas de la asociación; así también, para describir a los actores internos de la asociación y cómo estos se relacionan entre ellos. Asimismo, se realizó este tipo de observación para la capacitación que brindó Technoserve a la comunidad de Venedillo, donde asistieron productores asociados como no asociados a alguna organización. La finalidad de esta observación fue describir a los productores de cacao, comprender la dinámica de trabajo de Technoserve y conocer cuáles son las principales barreras culturales que no le permite brindar una adecuada capacitación. Cabe mencionar que esta herramienta se aplicó durante los 11 días que tomó la aplicación de las entrevistas y de los dos grupos focales, es decir entre las fechas del 15 al 25 de junio del 2016.

1.6. Participación en capacitaciones, pasantías y ferias

Además, se asistió a las siguientes capacitaciones, pasantías y ferias con la finalidad de aprender y recopilar información actualizada acerca de la cosecha, producción y comercialización del cacao.

- **Capacitación a productores de la comunidad de Venedillo- Tingo María en Técnicas de Abonamiento y Poda (TAPS)** para la adecuada cosecha del cacao. Esta capacitación se realizó el día 22 de junio del 2016 y fue organizada por Technoserve.
- **Pasantía por la planta de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo**, la cual se realizó el 25 de junio del 2016, a través de esta pasantía se observó todo el proceso productivo del cacao en grano en una de las plantas más modernas de toda Latino América que procesa productos intermedios como el licor, la manteca y polvo de cacao.
- **Salón de cacao y chocolate 2016** en Lima, el cual fue organizado por Alianza Cacao, DEVIDA, MINAGRI, USAID, TECHNOSERVE, PROMPERU y APPCACAO. En este salón se realizaron conferencias en temas relacionados al cacao, se presentaron las principales exportadoras de cacao, se ejecutaron ruedas de negocios, entre otras actividades. Este evento tuvo una duración de 4 días, del 7 al 10 de julio.
- **La expo amazónica 2016 en Tingo María del 14 al 17 de julio**, la cual es la feria más importante de la Amazonía peruana la cual fue organizada por los Gobiernos regionales y los miembros del Consejo Interregional Amazónico (CIAM) que tiene como finalidad de articular.

1.7. Registro fotográfico

Se realizó el registro fotográfico completo del proceso de producción del cacao en dos centros de acopio de la APCA: Tocache y Tingo María, para ello se solicitó permiso al Gerente General.

Asimismo, se realizó el registro de la capacitación que realizó Technoserve en la comunidad de Venedillo en Técnicas de Abonamiento y Poda (TAPS) para ellos se solicitó el permiso del ingeniero Fernando Voter Salcedo quien es el coordinador de proyectos. Cabe señalar que el primero se realizó en entre los días 15 y 25 de junio del 2016, mientras que el segundo se realizó el día 22 de junio del mismo año (ver Anexo O).

2. Resultados del trabajo de campo

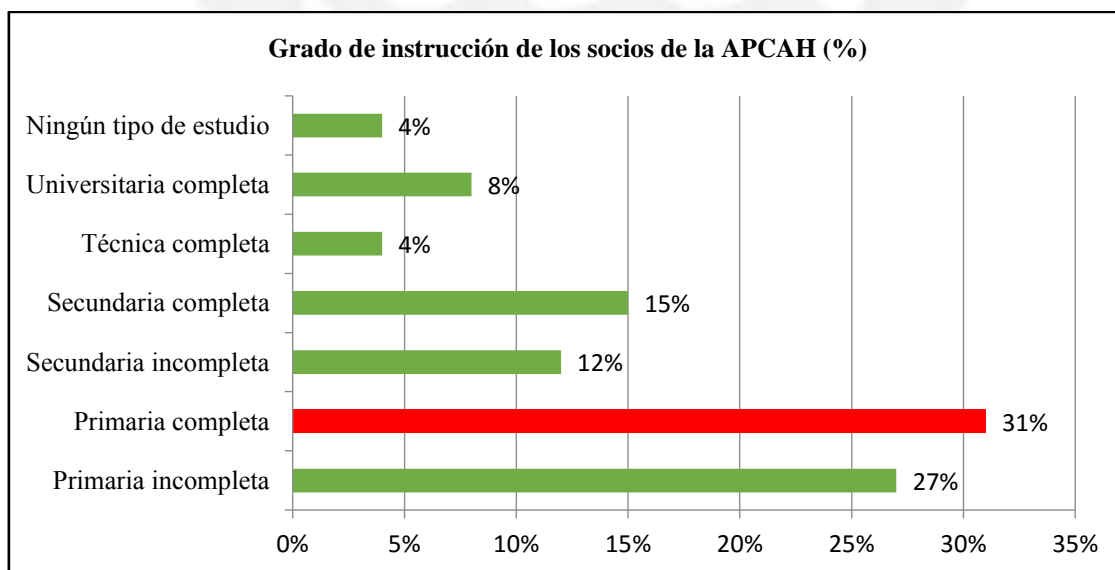
2.1 Resultados de las encuestas exploratorias

Los resultados de las encuestas no son representativos, ya que solo se encuestaron a 26 socios (7 mujeres y 19 hombres) de un universo de 357. A pesar de ello, permitió tener una idea general acerca del perfil de socio, su producción y su nivel de satisfacción con respecto a la gestión actual de la asociación. En suma, esta fase facilitó la construcción de variables para el trabajo de campo.

2.1.1. Perfil del socio productor

El promedio de edades de las socias mujeres es de 54 años y el promedio de edades de los socios hombres es de 56 años. Asimismo, el 96% cuentan con algún tipo de estudios, donde la mayoría solo tiene estudios de primaria incompleta (27%) y primaria completa (31%). Cabe mencionar que el 15% tiene menos de 1 año de antigüedad, el 31% tiene entre 1 a 5 años y el 54% tiene más de 5 años.

Figura 20: Grado de instrucción de los socios de la APCA H (%)

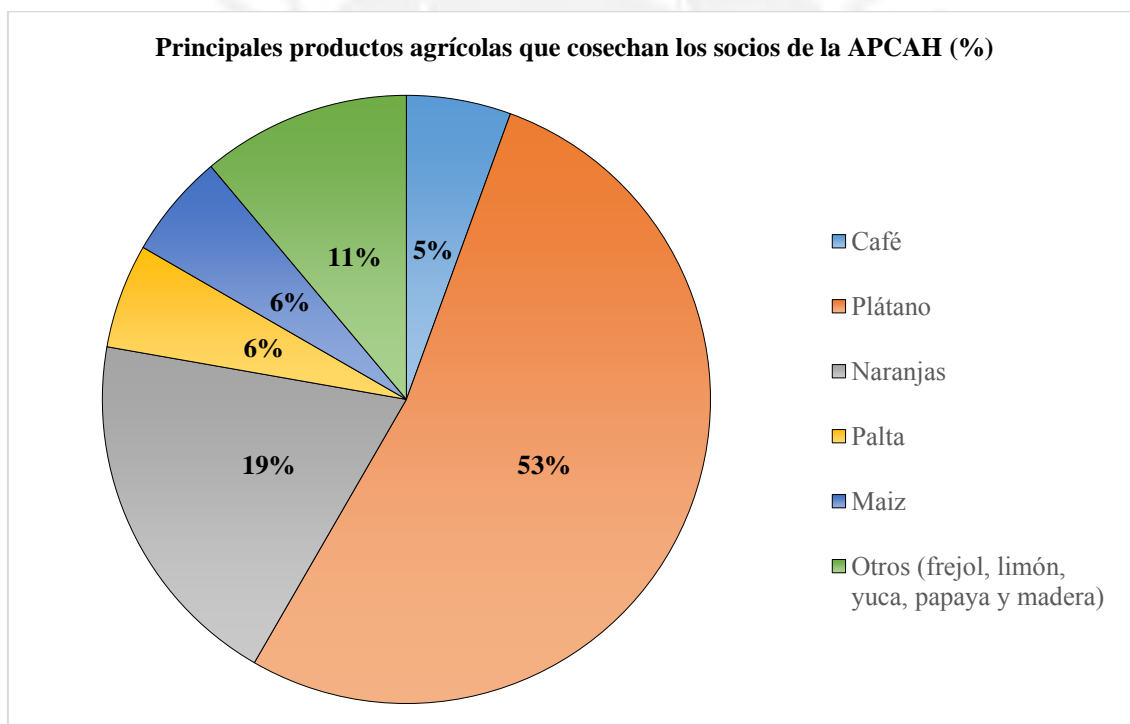


Si analizamos el estado civil, la gran masa de socios (69%) están casados o se encuentran conviviendo con su pareja. El 54% están casados, el 15% son convivientes, el 4% está separado, el 15% está soltero y el 12% está viudo. Asimismo, el 96% de los socios tienen hijos y el promedio de hijos es 4, de los cuales el 85% de los socios viven con sus hijos.

2.1.2. Producción de los socios

El 92% de los socios encuestados tienen como único ingreso económico venta por la producción de productos agrícolas y solo el 8% tiene otras fuentes de ingreso (tienen negocios propios o trabajan para un tercero). El 80% del total de sus parcelas lo destinan exclusivamente a la siembra del cacao y el resto lo destinan a la siembra de otros productos agrícolas tales como el plátano y la naranja. El promedio de hectáreas que tienen son 4 Ha. de los cuales siembran cacao en 3.2 Ha. Asimismo, el 31% de los socios encuestados siembran cacao, plátano y naranja en sus parcelas; el 19% siembra cacao y plátano y; el 8% siembra cacao y naranjas.

Figura 21: Principales productos agrícolas que cosechan los socios de la APCA H (%)



Asimismo, todos los socios encuestados tienen producción orgánica y el 62% considera que no es complicado cumplir con los requisitos que te exige este tipo de producción. Estos socios consideran que reciben el apoyo necesario de la asociación tanto en capacitaciones como asistencia técnica para ejecutar de manera adecuada los procedimientos de la producción orgánica. En contraste, el 38% de los socios que señalan que es complicado argumentan que el rendimiento de la producción orgánica es menor en comparación a la tradicional; es más, señalan que es más

propenso a contraer enfermedades como la escoba de bruja o el mazorquero; así también, señalan que el injerto orgánico es más delicado por lo que requiere mayor frecuencia de supervisión; por tanto, más tiempo de dedicación.

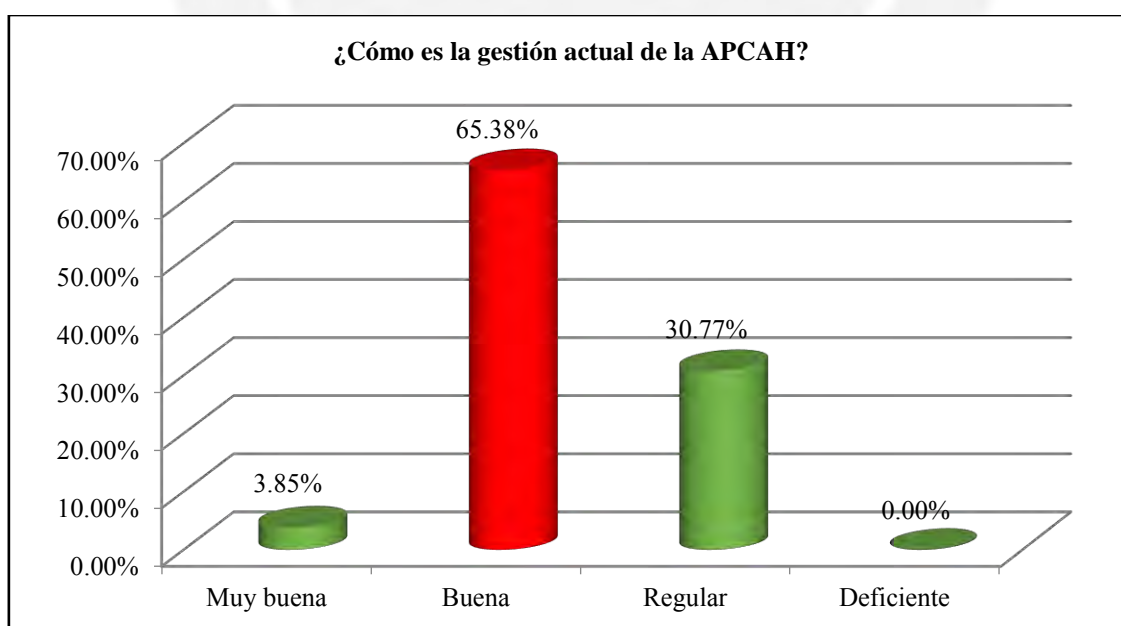
Por otro lado, el 92% de los socios encuestados vende su cacao en baba porque les brinda mayores beneficios como el ahorro en tiempo y un periodo de pago más corto que la venta en seco. En primer lugar, señalan que ahorran tiempo, ya que no fermentan ni secan, lo que les permite realizar otras actividades. En segundo lugar, no corren el riesgo de que su cosecha de cacao se moje con la lluvia durante el proceso de secado. Asimismo, reciben el pago por la venta de cacao en baba más rápido que en seco, aunque sea menor.

Por último, consideran que los principales riesgos de sembrar cacao son las enfermedades y las inundaciones. Por un lado, las principales enfermedades del cacao son la escoba de bruja, el mazorquero, entre otros. Por otro lado, las inundaciones perjudican la siembra del cacao porque el exceso de agua malogra las plantaciones.

2.1.3. Nivel de satisfacción en relación a la gestión actual de la asociación

El 65% de los encuestados consideran que la gestión actual de la asociación es buena. Uno de los factores a esta valoración es porque se ha visto mejoras económicas con el cambio de gerencia. Otro factor, reciben capacitaciones y asesoría técnica con la finalidad de incrementar el rendimiento de sus parcelas y mejorar el manejo de su cosecha.

Figura 22: ¿Cómo es la gestión actual de la APCA?



Asimismo, señalan que siguen asociados a la APCA, porque tienen los beneficios y porque confían en la gestión de la asociación. Por un lado, esta confianza se basa en que saben

que recibirán el pago justo por la venta de su cacao y que no les van a engañar en el peso del cacao como lo hacen los traders. Por otro lado, el 100% de los socios han recibido asistencia técnica y capacitaciones en temas de poda y abonamiento, el 8% ha recibido financiamiento y el 8% ha recibido herramientas en préstamo.

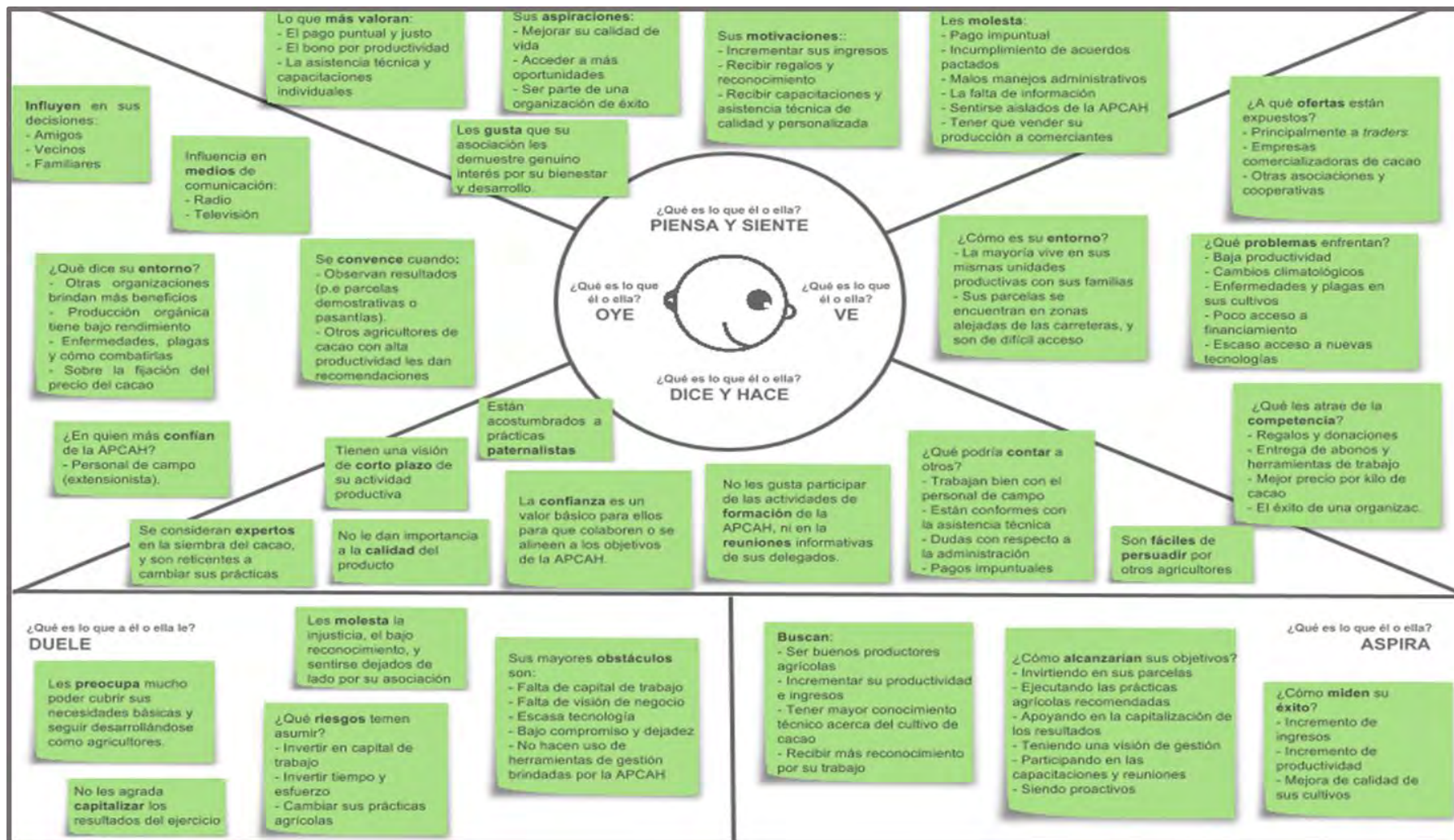
Finalmente, es necesario mencionar que el 39% de los socios encuestados se asociaron a la APCAHA por recomendación de algún familiar, amigo o vecino. Asimismo, el 53% se asoció por invitación directa de la asociación y el 8% porque ya laboraban (ya sea en la parte administrativa como operativa de la asociación) y conocían los beneficios de ser socios.

2.2 Perfil del socio productor de la APCAHA

En esta sección, se definirá un perfil del socio productor de la APCAHA, a través del Mapa de empatía. Esta metodología se utilizó para ampliar la información demográfica del socio productor a partir de un conocimiento profundo de su entorno, comportamiento, inquietudes y aspiraciones (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 131). Se diseñó este mapa a partir de la información de las encuestas exploratorias, de los dos grupos de enfoque, de las entrevistas y de las observaciones.

Según los resultados del trabajo de campo, el promedio de edades de los socios es de 49 años y los rangos de edades estaban entre los 20 y 80 años. Asimismo, estos se dedican principalmente a la actividad agrícola y los principales productos que cosechan son el cacao, las naranjas y los plátanos. Tienen un bajo nivel educativo, la mayoría tiene solo primaria completa.

Figura 23: Mapa de empatía del socio productor de la APCA



3. Identificación de Factores Críticos de Éxito de la APCA H

A continuación, se presentarán los nueve FCE identificados para el caso de estudio de la gestión estratégica de la APCA H, en función a los resultados del trabajo de campo realizado. Cabe resaltar que el propósito de estos FCE es brindar información clave de aquellos aspectos que deben ser gestionados para asegurar la sostenibilidad de esta asociación.

3.1. Liderazgo

Según Daniel Goleman, un líder es aquel que puede establecer estrategias, motivar a su equipo de trabajo, crear una misión común y construir una cultura organizacional, con la finalidad de lograr resultados. Asimismo, según este autor, el líder se puede apoyar en distintos estilos de liderazgo, según sea el contexto y la situación en la que se encuentre el negocio. Este autor propone seis tipos de liderazgos: El coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el marcapasos y el coaching (Goleman, 2005, p. 2).

Para el caso de estudio, se utilizó la teoría de Goleman y en base a los resultados de la investigación de campo, se determinó que el Gerente General de esta asociación se apoya en tres estilos de liderazgo: Coaching, democrático y afiliativo (Goleman, 2005, p. 11). En primer lugar, el gerente es un líder coaching dado que desarrolla las habilidades y competencias de su equipo de trabajo con la finalidad de que mejoren su rendimiento y desarrollen sus fortalezas (Goleman, 2005, p. 11). Según la asesora legal de la APCA H, el gerente es el tipo de líder el cual enseña y brinda oportunidades; por ejemplo, cuando se realiza la evaluación de desempeño de los colaboradores, el gerente brindar *feedback* a cada uno de ellos con la finalidad de que estos mejoraran su desempeño y los motive a seguir creciendo profesionalmente (comunicación personal, 16 de junio, 2016).

En segundo lugar, es un líder democrático, pues busca llegar a consensos a partir de las diferentes opiniones de su equipo (Goleman, 2005, p. 11). Por ello, cada mañana realiza reuniones con los jefes de áreas, en las cuales no solo informa, sino que también se discute el plan de trabajo y se toman decisiones en conjunto, llegando a acuerdos en temas claves para la organización.

En tercer lugar, es un líder afiliativo ya que crea y construye lazos con su personal con la finalidad de generar empatía con su equipo y conciliar desavenencias entre ellos (Goleman, 2005, p. 11). Para construir estos lazos; en primer lugar, el gerente promueve actividades de integración. Por ejemplo, es política de la APCA H que todos los sábados de tres a seis de la tarde todo el personal participe en actividades deportivas en lugar de realizar actividades laborales, momento en el que se comparte entre todos y asisten los familiares de los trabajadores. Asimismo, el gerente fomenta la celebración de fechas festivas durante el año; para ello, se forman grupos y comitivas

de trabajadores que se encargan de todas las gestiones de los eventos, lo que demuestra que hay una participación activa de todo el personal.

Inclusive, el gerente participa en algunas actividades operativas, con lo cual se fortalece el trato horizontal dentro de la asociación y el compromiso de todo el personal de la APCA. Un claro ejemplo de ello, ocurre cuando el gerente recoge el cacao que se encuentra a la intemperie durante el proceso de secado para evitar que la lluvia dañe la producción. Esta acción del gerente es percibida por el personal administrativo como un símbolo de unidad y pertenencia a un solo grupo. Así también, el presidente del Consejo Directivo reconoció como principal fortaleza de la asociación que todos son uno “(...) acá no hay presidente, no hay gerente, no hay contador, todos somos uno, todos vamos a recoger el cacao y eso es lo que me gusta de esta asociación (...)” (comunicación personal, 16 de junio, 2016).

Además, cabe resaltar que el estilo de liderazgo que tiene el Gerente General de la APCA está influenciado por su experiencia personal. Debido a que se trata de un profesional que inició su trayectoria laboral desde puestos operativos, como obrero, hasta ocupar el cargo de que desempeña en la actualidad. Por ello, él considera que estas experiencias son una fortaleza pues le permite comprender mejor las necesidades de sus productores y colaboradores, así como la importancia de mejorar la calidad de vida de estos (Comunicación personal, 20 de junio, 2016).

Por otro lado, una de las responsabilidades del gerente es alinear a todos los grupos de interés internos al plan estratégico de la organización, de esta manera todos estarán orientados a lograr una misma meta y tendrán un mayor nivel de compromiso (Goleman, 2005, p. 2). En los resultados del trabajo de campo, se encontró que tanto los jefes de las áreas funcionales, como los representantes de los socios y el personal de campo tenían noción acerca de la misión de la asociación, pero no la conocían a cabalidad. Asimismo, de las 12 entrevistas realizadas, la mayoría coincidió solo en un aspecto de la misión de la APCA: Que estaba orientada a mejorar la calidad de vida del socio productor. Cabe señalar que uno de los entrevistados manifestó que no conocía la misión, pero intuía que estaba relacionada al bienestar de los socios (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

Cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de la visión, no entendían la pregunta y tampoco comprendían el concepto; sin embargo, coincidieron que está relacionada a incrementar el volumen de producción de la APCA y a su consolidación como cooperativa. Por ejemplo, el jefe del área de producción ecológica sostenible (APES) señaló que la asociación tiene como visión ser una organización reconocida en el mercado nacional e internacional e incrementar las utilidades de la asociación (comunicación personal, 10 de julio, 2016). Esto significa que la APCA no está debidamente enfocada hacia una meta común.

Posteriormente, cuando se le preguntó al personal administrativo acerca de los objetivos que tenía la asociación tanto a corto plazo como a largo plazo, la tendencia fue que todos respondieron por los objetivos de sus áreas más no a nivel organizacional. Por ejemplo: Los principales objetivos que mencionó el área de producción fueron indicadores de su área: Cumplir con los cronogramas de trabajo y contratos. Mientras que el área de producción ecológica sostenible contestó que uno de sus objetivos era incrementar la productividad del cacao por unidad productiva. Así también, el área de exportaciones contestó que su objetivo era exportar más de dos mil toneladas de cacao. Por último, el personal de campo señaló que el objetivo era consolidarse como cooperativa.

Según el plan estratégico de la APCAH para el periodo del 2016 a 2020, los valores de la asociación son la transparencia, la fidelidad, la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la igualdad y el liderazgo. Acerca de este punto, se vio conveniente, durante la ejecución del trabajo de campo, reformular la pregunta mediante una dinámica de personificación de la organización. Solo así, la mayoría de entrevistados, logró identificar los valores que representan a la asociación en estudio. De esta manera, frente a la pregunta ¿Si la asociación fuera una persona, qué características le atribuiría?, la mayoría de participantes coincidió en tres valores: Unión, preocupación por los socios y transparencia.

Por último, según señaló el ex presidente de APPCACA, quien tiene 25 años de experiencia en el sector cacaotero: “Contar con un gerente general con buen liderazgo es indispensable para que la cooperativa asegure los resultados y logre ser sostenible en el mercado” (comunicación personal, 5 de junio, 2016). Con respecto a este FCE, existe un consenso entre todas las jefaturas de la APCAH con respecto a que el ingreso del actual Gerente ha contribuido en la mejora de la situación económica de la asociación. Según comentó el jefe de contabilidad, esta mejora se ve reflejada en la disminución de su deuda financiera y la mejora de su calificación crediticia en la central de riesgo en el periodo del 2014 a 2015 (comunicación personal, 16 de junio, 2016). Así también, el jefe de producción señala que el crecimiento económico de la APCAH ha sido muy rápido desde el 2013 (comunicación personal, 23 de junio, 2016). Este último dato se puede evidenciar en el crecimiento de las ventas en un 56% en el periodo del 2013 al 2015.

3.2. Gestión de capital de trabajo

Rizzo señala que el capital de trabajo es la cantidad de dinero que una organización necesita con la finalidad de mantener el giro habitual de un negocio, es decir, las operaciones que realiza. Asimismo, menciona que las necesidades de capital nacen cuando existen diferencias temporales entre el ciclo operativo y el ciclo de efectivo. Por lo tanto, se definirá el capital de

trabajo neto como la cantidad de capital necesario para financiar el ciclo de efectivo y el ciclo operativo (Rizzo, 2007, p. 103). A continuación, se explicará cómo es el ciclo operativo de la APCAH.

En primer lugar, en el análisis del periodo de cuentas por cobrar a los clientes se encontró que tienen un promedio de 30 días, dado que es el 100% bajo la modalidad contradocumento. Cabe señalar que anteriormente, la APCAH trabajaba con una estructura de pago de 80% puesto en embarque y el otro 20% contradocumento. Esto implica que la asociación deba buscar financiamiento para seguir operando hasta que le cancelen sus clientes Según señala el jefe de contabilidad, el tipo de contrato que se tiene con los clientes es uno de los principales factores que genera necesidad de financiamiento (comunicación personal, 16 de junio, 2016). Otra razón por la cual hay un déficit en el capital de trabajo es porque ha ingresado un nuevo cliente cuyo pago también es con modalidad contradocumento, por tanto, la asociación requiere de más liquidez para cubrir los costos de esta nueva demanda, según señaló el jefe de APES (comunicación personal, 10 de julio, 2016).

En segundo lugar, con respecto a las cuentas por pagar a los principales proveedores: Los socios productores, este ciclo es muy corto. Según el Gerente, dado que la asociación tiene un enfoque social y busca mejorar la calidad de vida del socio productor, el Estatuto establece que se les pague de inmediato o en el menor tiempo posible con la finalidad de que no afecte sus finanzas personales. Esto implica que la asociación no se financia a través del periodo de cuentas por pagar, sino que también, debe buscar financiamiento.

En tercer lugar, en el caso del periodo de inventario, en la APCAH el proceso de beneficio del cacao tiene una duración aproximada de 20 días. Este periodo inicia con el proceso de acopio de cacao en baba de los socios productores hasta la preparación del pedido por parte del personal de producción en respuesta a la orden de compra del cliente.

El hecho que la APCAH tenga un periodo largo de cuentas por cobrar, un periodo muy corto de cuentas por pagar y un periodo largo de inventario implica la necesidad no solo de buscar financiamiento sino también de buscar productos financieros que se adapten a sus necesidades de efectivo. Según menciona el jefe de contabilidad, la asociación está pensando en adquirir los siguientes productos financieros, que, si no son muy conocidos, pero se adecuan a las necesidades de capital de la asociación: Crédito Stand By y el Forfaiting, para incrementar la liquidez (comunicación personal, 16 de junio, 2016). Asimismo, el gerente señala que utilizan un financiamiento revolvente a 60 días para hacer frente a la necesidad de liquidez (comunicación personal, 20 de junio de 2016).

De igual manera, la APCAHA realiza contratos tripartitos entre el cliente, la empresa importadora y la asociación. A través de este tipo de contrato la asociación se encarga de exportar, el cliente cancela a la entidad financiera y el gerente de la asociación va solicitando efectivo según sean las necesidades de capital para cumplir con la orden de compra.

Por otro lado, su estructura de deuda capital según señala el gerente es de 95% deuda y 5% capital (comunicación personal, 20 de junio de 2016). A pesar que la asociación tiene un alto nivel de apalancamiento financiero, lo cual representa un alto riesgo para las entidades financieras, paga tasas de interés anual bajas gracias a que tiene el apoyo de entidades financieras sociales por ser asociación, como son Oikocredit y Sharedinterest: 10% aproximadamente. Asimismo, paga un impuesto a la renta de solo el 10% dado que se encuentra amparado bajo la Ley de la Amazonía.

3.3. Personal de campo calificado

En la investigación se identificó que el personal de campo es un actor clave en la asociación porque es el nexo entre la APCAHA y sus socios productores. Tal como indica el jefe de APES, desarrollar habilidades en el personal de campo y formarlos es muy importante ya que son la cara de asociación ante los productores (comunicación personal, 10 de julio, 2016). Sin embargo, el perfil que la APCAHA busca para este puesto son bachilleres recién egresados con o sin experiencia en el sector cacaotero, ya que la remuneración que ofrece la asociación se adecua a este tipo de perfil, a pesar que no sea el más óptimo. Tal como señala el investigador Mendis Paredes, los socios productores requieren personal de campo con experiencia que les enseñe técnicas innovadoras (transferencia de tecnología) para incrementar su productividad (comunicación personal, 20 de julio, 2016).

Asimismo, una representante de la Asamblea General indica que los socios requieren de personal calificado, comprometido y que no roten con tanta frecuencia porque esto genera desconfianza en los productores. Además, que implica emplear un tiempo adicional en generar nuevamente ese vínculo y dinámica de trabajo con los socios, quienes son muy sensibles a estos cambios (comunicación personal, 19 de junio, 2016).

Con respecto a los resultados de los grupos de enfoque, se encontró lo siguiente. Primero, en el grupo de enfoque realizado en Tingo María, uno de los participantes, quien había sido socio de la Cooperativa Naranjillo, mencionó que, en su opinión, los extensionistas de la APCAHA eran mejores que esta debido a que las capacitaciones son personalizadas y personal técnico es el adecuado. Otro participante señaló que algunos técnicos solo saben la teoría y que ellos valoran más la práctica, y ver si realmente funciona o no lo que el personal de campo les enseña y les recomienda aplicar en sus cultivos. Así también, las tres socias mujeres de Tingo María que

asistieron a la dinámica, señalaron que aprenden mucho de las capacitaciones con los técnicos y que han visto mejoras en sus unidades productivas.

Segundo, en el caso de los resultados del grupo de enfoque realizado en Tocache, en medio del debate e intercambio de opiniones acerca de las fallas de la APCA, como, por ejemplo, el incumplimiento de pago, la falta de transparencia e información oportuna, se le preguntó a los socios participantes, qué les motivaba a continuar perteneciendo a esta asociación. Una señora dijo lo siguiente: *“yo no quiero retirarme de acá porque, como dicen, yo tengo apoyo de la técnica que va a mi chacra y me explica, y me dice, sabes eso vas a hacer. Ella me enseña, porque yo no tengo el apoyo de un esposo o un varón que me diga sabes esto vamos a hacer. Yo doy gracias a ella, ella me apoya bastante, por eso entrego mi producto, no me pagan, pero yo les espero”*. Posteriormente, otra socia reconoció la labor de la ingeniera extensionista de la zona, señalando que además de ser buena en su trabajo, ella le tenía cariño por el apoyo que le brinda.

El mayor problema que afronta el personal técnico es que tiene mayor rotación a comparación de otros puestos al interior de la APCA. Según menciona la asesora legal, el puesto de extensionista es el que tiene mayor rotación, especialmente en las zonas de San Alejandro y Aucayacu. También, comentó que desde que ingresó a laborar hubo tres cambios de técnicos en estas zonas. Dentro de los posibles factores que señala la abogada, resalta el hecho de que los socios viven en zonas alejadas a la carretera, de difícil acceso y lejos de la ciudad (comunicación personal, 16 de junio, 2016). Adicionalmente, el jefe APES reconoce que la escala salarial que ofrece la APCA para este puesto es poco competitiva a comparación de lo que paga un proyecto privado. Por tanto, en cuanto le ofrecen mejores oportunidades al personal técnico de campo estos renuncian.

Por su parte, el Encargado de certificación y control de calidad señala que la principal consecuencia de la rotación del personal de campo es la pérdida de confianza por parte de los socios. Dado que una de las estrategias de la APCA es brindar capacitación y asistencia técnica personalizada con la finalidad de generar un vínculo más sólido y de mayor valor para los socios, cuando ocurre un cambio en el personal de campo esta relación con los socios se ve afectada directamente. Esto se debe a que ellos se acostumbran a trabajar con un solo técnico, y el hecho de que estos se retiren implica que el nuevo técnico tenga que volver a generar confianza con los socios, lo cual tarda tiempo.

Frente a esta debilidad, la asociación brinda capacitaciones internas y externas a su personal de campo tanto para el desarrollo de habilidades blandas como habilidades técnicas. Por ejemplo, a través de su alianza estratégica con Technoserve, se brinda capacitación al personal de campo y técnicos en temas *“Training of trainers”* y capacitación en coaching a cooperativas,

según mencionó el jefe de APES (comunicación personal, 10 de julio, 2016). Asimismo, se aprovechó una de las capacitaciones que brindó PROMPERÚ en temas relacionados a liderazgo y trabajo en equipo. Adicionalmente, la APCAHA mantiene una estrecha relación con la UNAS, quienes también se encargan de capacitar al personal tanto en las instalaciones de la universidad como en la misma asociación. A parte de estas capacitaciones externas, el mismo jefe de APES y el coordinador de calidad, capacitan y forman a su personal de acuerdo a un cronograma anual que maneja el área.

3.4. Capacitaciones y asistencia técnica

Las capacitaciones y la asistencia técnica son uno de los procesos claves que tiene la APCAHA, porque en este no solo se asegura la calidad y el rendimiento del cacao, sino que también, se refuerza el vínculo de compromiso con los socios y se los empodera. Por tanto, es importante tener además de personal calificado, un plan estratégico anual y adaptado a las necesidades de los socios y del mercado. Asimismo, este plan debe tener metas e indicadores específicos, medibles y alcanzables.

Adicionalmente, en base a los dos grupos de enfoque que se aplicaron en esta investigación, se determinó que las capacitaciones y asistencia técnica son los beneficios que más valoran los socios de la APCAHA, y es el elemento que genera mayor compromiso de estos con la asociación. De tal forma que, aun cuando esta asociación se encuentra en periodos de baja liquidez, es decir, cuando no es capaz de cumplir con el pronto pago a los socios por la entrega de su cacao, algunos de ellos deciden entregar su producción a la APCAHA y esperar a que se recuperen de esta situación, en lugar de vender a terceros (Observación participante durante trabajo de campo, junio 2016).

En conformidad con ello, el jefe del APES señaló que los objetivos de este año con respecto a las capacitaciones y la asistencia técnica son dos: El incremento de la productividad y la mejora de la calidad del grano de cacao entregado. En primer lugar, se busca incrementar la productividad y rendimiento de las parcelas de los socios a través de la transferencia tecnológica y capacitaciones en TAPS⁶. En segundo lugar, para mejorar la calidad se enfocaron en sensibilizar a los socios acerca de la importancia de entregar cacao en óptimas condiciones a la APCAHA para incrementar sus ingresos, y su vez contribuir con la eficiencia de los procesos de post cosecha que lleva a cabo la APCAHA. Gracias a ello los socios productores que en años anteriores entregaban su cacao con impurezas; como, por ejemplo, con placenta y cascara de cacao, o adicionando agua, entre otros, con la finalidad de ganar más por peso, disminuyeron estas malas prácticas Cabe

⁶ Técnicas de abonamiento y poda sincronizada.

señalar que parte de esta sensibilización se realiza mediante degustaciones a los socios para que prueben la calidad de un cacao de calidad en comparación a uno con impurezas (comunicación personal, 11 de julio, 2016).

Los objetivos trazados por el área de Producción ecológica sostenible son transmitidos por el jefe a todo su equipo de trabajo con la finalidad de que todas actividades que estos ejecuten estén alineadas. Este alineamiento se ve reflejado en el conocimiento de los dos extensionistas entrevistados durante el trabajo de campo los cuales pertenecían a dos centros de acopio diferentes: Tingo María y Tocache. Asimismo, se evidenció durante estas entrevistas que existe una comunicación fluida entre los extensionistas a pesar de estar en zonas distantes entre sí.

Existen dos tipos de capacitaciones: Las capacitaciones grupales y las capacitaciones individuales. Las grupales se realizan en la parcela de uno de los socios convocados. Según señaló un personal de campo entrevistado, los responsables de la convocatoria a estas capacitaciones son ellos mismo, y para esto reparten invitaciones a cada uno de los socios en sus respectivas parcelas, donde además se les explica los temas a tratar y se resalta su importancia (comunicación personal, 21 de junio, 2016). Asimismo, según el estatuto de la APCAH, los socios están en la obligación de participar en las capacitaciones y para tener constancia de su participación deben firmar un acta de asistencia. En contraste, las capacitaciones individuales también se realizan en las parcelas de los socios, pero mediante una dinámica personalizada y adaptada a las necesidades específicas de cada socio. Si bien este tipo de capacitaciones demandan mayores recursos como horas/hombre del personal de campo, costo de traslado y esfuerzo, el ex presidente de APPCACAO señaló que son la mejor estrategia para asegurar la calidad de la producción de cacao y mantener un estrecho vínculo con el socio (comunicación personal, 5 de diciembre, 2016).

Las capacitaciones y la asistencia técnica que brinda la APCAH se complementan a través de su alianza estratégica con Technoserve, la cual ofrece una moderna metodología de TAPS (Técnicas de Abonamiento y Poda Sincronizada). Según el coordinador de Technoserve, la APCAH se adecua al plan y cronograma de trabajo que esta organización maneja; asimismo, la asociación se encarga de convocar y reunir a sus socios para que reciban las capacitaciones, las cuales tienen una primera fase teórica y la segunda, práctica. Cabe resaltar que dentro del programa de capacitación que brinda este operador de USAID, se incluye el tema de género y empoderamiento, dado que las mujeres son una gran fuerza laboral en el sector agrícola (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

Pese a esta planificación estratégica con respecto a la capacitación y la asistencia técnica, hay baja asistencia por parte de los socios productores. El jefe del área de Producción ecológica sostenible señaló que esto se debe a que los socios viven muy lejos y, por tanto, tienen altos costos

de transporte; además, señaló que existe dejadez por parte de estos, o que priorizan sus actividades diarias. Igualmente, indicó que la asistencia de los socios a las actividades programadas por la APCAH está condicionada a que la fecha no se cruce con eventos de otros proyectos de la zona, en donde también participan algunos socios. Por ejemplo, el Estado, a través de DEVIDA y/o municipalidades, u otras organizaciones brindan capacitaciones en la cual regalan abono y herramientas como incentivos a aquellos socios que tienen una asistencia del 90%. De esta manera, los socios prefieren asistir a la capacitación externa por los incentivos que estos ofrecen (comunicación personal, 10 de julio, 2016).

Durante el trabajo de campo realizado se observó la baja asistencia de los socios de la APCAH en una capacitación brindada de forma conjunta por Technoserve. Esta capacitación grupal se realizó en la unidad productiva de uno de los socios y tuvo una convocatoria de 20 socios, de los cuales solo asistieron cinco. La baja asistencia se debió a que esa misma mañana había otra capacitación ofrecida por la municipalidad de la zona, en donde se les brindó como incentivo abono. Cabe remarcar que antes de que comience la capacitación, el extensionista a cargo de esta zona tuvo que volver a llamar a cada uno de los socios, e incluso ir a sus respectivas casas para recogerlos y puedan asistir a la capacitación (Observación participante durante trabajo de campo, junio 2016).

Según la información recolectada durante el trabajo de campo, existen dos estrategias para disminuir los riesgos de inasistencia de los socios a las capacitaciones. En primer lugar, brindar asistencia técnica personalizada, la cual está siendo implementada y reforzada por el área de Producción ecológica sostenible (comunicación personal, 10 de julio, 2016). En segundo lugar, se encuentra el uso de parcelas demostrativas, en la cual se selecciona a un socio comprometido con la asociación, disciplinado en sus entregas y forma de trabajar su cultivo, y que, además, que quiera mejorar la productividad de su parcela. Una vez seleccionado, este socio deberá invertir y realizar todo el proceso cosecha según las indicaciones de los técnicos responsables. Cuando la parcela obtenga un grado de avance significativo, donde se puedan apreciar los cambios, se invita al resto de socios a observar los resultados de un adecuado trabajo de cosecha. De esta manera, los socios se convencen de las mejoras que se obtiene con este tipo de prácticas, se motivan a querer aprender y a aplicarlas en sus parcelas según señaló el especialista en procesos de cosecha y post cosecha, el ingeniero Mendis Paredes (comunicación personal, 20 de junio, 2016).

3.5. Comunicación

Según Chiavenato (2009), las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los grupos de interés internos en una organización y es fundamental para que funcione con cohesión y congruencia. Puesto que todas las funciones administrativas, como la planeación, la

organización, la dirección y el control, depende en la práctica de una adecuada comunicación. Además, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en relación al comportamiento organizacional: Control, motivación, expresión de emociones e información, las cuales se desarrollarán en las siguientes líneas.

La primera función hace referencia al fuerte componente de control que existe en la comunicación, ya que mediante esta se verifica el cumplimiento de normas y procedimientos de trabajo (Chiavenato, 2009, p. 309). En la entrevista realizada al jefe de APES, este señaló que en su área se evalúa el desempeño de todos los extensionistas en una reunión mensual, donde se evalúa el grado de avance del plan de capacitaciones a los socios. Además, se realizan inspecciones no anunciadas en campo para verificar si se está cumpliendo de forma adecuada las funciones del personal de campo (comunicación personal, 10 de julio, 2016). Con respecto a la parte política de la asociación, el presidente del Consejo directivo, convoca a reuniones mensuales con los representantes de los socios para recibir retroalimentación del trabajo realizado con los socios de sus zonas, como por ejemplo sobre la convocatoria y ejecución de las reuniones zonales (comunicación personal, 16 de junio, 2016).

La segunda función de la comunicación es propiciar la motivación de los colaboradores. Para lograr esto, se definen sus funciones, se evalúa su desempeño y se orienta al personal acerca de las metas y resultados a alcanzar (Chiavenato, 2009, p. 309). Según señaló el gerente de la APCA, la asociación posee un Manual de Organización y Funciones (MOF), en base a este documento el gerente revisa los informes de desempeño de los colaboradores elaborados por el área legal (comunicación personal, 20 de junio, 2016). En adición, de acuerdo con los resultados de las entrevistas, el personal administrativo, el personal de campo y representantes de los socios sí conocen sus funciones. Sin embargo, en el aspecto de la orientación del personal hacia las metas organizacionales se comprobó que no están enfocados hacia un objetivo en común.

También, una de las funciones de la comunicación es servir de medio para que las personas expresen sus emociones y sentimientos de satisfacción o insatisfacción acerca de sus actividades, su relación con sus compañeros, entre otros (Chiavenato, 2009, p. 309). Según los resultados de las entrevistas, el personal administrativo señaló que se sienten muy satisfechos de pertenecer a la APCA, porque consideran que existe un buen clima laboral que los motiva, además que tienen flexibilidad laboral para seguir desarrollándose personal y profesionalmente. Asimismo, la APCA tiene una política de puertas abiertas en la cual el socio puede acercarse a consultar y solicitar la información que necesiten.

En contraste, en el caso de los socios, en el grupo de enfoque realizado en Tocache, los participantes expresaron mucha incertidumbre acerca de la administración y procesos de la

asociación, y afirmaron que no reciben información continua, ya que no se celebran las reuniones informativas que deberían ser convocadas por sus representantes. Mientras que en el grupo de enfoque realizado en Tingo María, los socios señalaron que sí conocen del estado actual de la administración de la APCA y que tenían la posibilidad de acercarse al centro de acopio. Cabe señalar que los participantes del último grupo de enfoque viven relativamente cerca a la sede principal de la asociación, donde también se encuentran sus oficinas administrativas.

Por último, una adecuada comunicación permite el flujo de información la cual propicia la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (Chiavenato, 2009, p. 309). En el caso de la APCA, se realizan reuniones al inicio de cada día entre los jefes de área con la finalidad de coordinar el plan de trabajo, tomar decisiones y comunicar los acontecimientos más importantes.

Asimismo, este autor indica que en una organización existen tres tipos de canales formales de comunicación: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal (Chiavenato, 2009, pp. 321-323). El primero hace referencia a los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Esto se evidencia cuando la Gerencia general o los jefes de área convocan a reuniones con sus equipos de trabajo. Así también, cuando se realiza la Asamblea General en donde el equipo administrativo de la asociación informa a los socios acerca del estado actual de la asociación, y explica los Estados Financieros en forma didáctica y simplificada. Cabe señalar, que para este tipo de canal se utilizan los siguientes medios de comunicación, correo institucional, llamadas telefónicas, video llamadas, memorándums, manuales de políticas y charlas.

Por otro lado, la comunicación ascendente son los mensajes que fluyen de los niveles bajos a los más altos dentro de la jerarquía organizacional (Chiavenato, 2009, pp. 321). Por ejemplo, los técnicos de campo presentan a su jefe de área informes de desempeño acerca de la producción alcanzada por los socios de su zona, los problemas que se puedan presentar, y sugerencias para mejorar. También, los jefes de área presentan su plan de trabajo e informan a la gerencia acerca de los resultados obtenidos. Con respecto a la base social de la APCA, los socios hacen llegar sus sugerencias, opiniones, quejas, reclamos y solicitudes de excepciones tanto a sus representantes zonales como a los extensionistas.

Para finalizar, la comunicación horizontal es el intercambio diagonal y lateral entre compañeros y colegas con el propósito de informar, coordinar y solicitar actividades de apoyo (Chiavenato, 2009, pp. 323). En la APCA, esto se da cuando se realizan coordinaciones entre las diferentes áreas para preparar una orden de compra, para establecer cronogramas de acopio, para armar los equipos de trabajo que apoyarán en determinada actividad, entre otros.

3.6. Gestión de la calidad

Yáñez (2008) señala que la Gestión de Calidad es una forma de trabajar a través de la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. En consecuencia, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. Así también, los principales principios de la gestión de la calidad son el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de sistemas para la gestión, el enfoque basado en procesos, el enfoque del cliente y la mejora continua. A continuación, solo se describirán los cuatro últimos dado que los dos primeros se explicaron en los FCE precedentes (p. 1).

El principio de enfoque de sistema para la gestión se trata de identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, lo cual contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de objetivos (Yáñez, 2008, p. 2). Según señaló el encargado de proyectos de la APCA, una de las deficiencias que tiene la asociación es que no se cuenta con sistema de gestión de la calidad institucionalizado, es decir, que el personal conozca la gestión de calidad y su importancia, y pueda aplicarla en sus procedimientos (comunicación personal, 24 de junio, 2016).

Otro punto importante en la Gestión de calidad es el enfoque basado en procesos, el cual se da cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso (Yáñez, 2008, p. 2). Los procesos son el conjunto de actividades relacionadas entre sí y bajo una secuencia lógica para alcanzar un resultado deseado. Los flujogramas son la herramienta que permite visualizar de manera gráfica estos procesos, identificar a los responsables y sus tareas, y detectar cuellos de botellas. Según, el jefe de APES, la asociación tiene solo un flujo básico donde solo se pueden visualizar los macro procesos, y no está bien consolidado. En este flujograma, se mapeó el trabajo en campo, el acopio y el secado. Asimismo, indicó que la ausencia de flujogramas de los procesos de la APCA, se debe a la falta de tiempo y que el personal administrativo se encuentra enfocado en el día a día (comunicación personal, 10 de julio, 2016). Asimismo, cuando se les preguntó a todos los entrevistados si tenían mapeadas las actividades de sus áreas a través de flujogramas, solo mencionaron que existía el flujograma general de la APCA, más no el de sus procedimientos.

Dado que las organizaciones dependen de sus clientes, deben comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas (Yáñez, 2008, p. 2). Según el encargado de proyectos, el adecuado proceso de fermentación permite que las características organolépticas se potencien y esto dé como resultado un cacao de buen sabor y aroma, lo cual es valorado por el mercado internacional (comunicación personal, 24 de junio,

2016). Asimismo, menciona que para mejorar las características organolépticas del cacao se está haciendo experimentos orgánicos con otros productos como la cebada, el jugo de piña y de chirimoya en la fase de fermentación del grano para mejorar el grado de aromaticidad y sabor del cacao. Frente a los nuevos requerimientos del mercado internacional, se identificó una oportunidad de innovación, la cual consiste en disminuir la cantidad de metales pesados en el suelo donde es cultivado el cacao, específicamente del cadmio. Para llevar a cabo esta investigación se formuló la propuesta del proyecto, la misma que ganó financiamiento de FINCYT, y se viene ejecutando desde el presente año (comunicación personal, 24 de junio, 2016).

Por otro lado, el mercado extranjero exige que sus proveedores puedan garantizar la trazabilidad de la producción. Como se explicó en el tercer capítulo, la trazabilidad se divide en tres partes: La trazabilidad hacia atrás, la trazabilidad intermedia o durante el proceso y la trazabilidad hacia adelante o del cliente. En primer lugar, la trazabilidad hacia atrás asegura que el proveedor cumpla con todos los estándares de calidad exigidos por la organización. En el caso de la APCA, durante el proceso de acopio, el jefe de acopio se asegura de que el cacao sea maduro y que se encuentre en óptimas condiciones. De no ser así, durante la etapa de beneficio del cacao se puede presentar los siguientes problemas: Granos de cacao de menor calibre al esperado, un elevado porcentaje de almendras violetas y pizarrosas, cacao inmaduro, etc. Esto disminuye el rendimiento de los granos tanto en peso como en calidad. Según el jefe de producción, anteriormente los socios colocaban el cacao con cáscara, con granos podridos o de descarte con la finalidad de ganar peso. Es por ello que es importante la inspección que realizan los jefes de acopio de las diferentes zonas (comunicación personal, 23 de julio, 2016).

La trazabilidad en el medio o durante los procesos hace referencia a cómo se asegura el cumplimiento de la calidad de los productos desde que los insumos ingresan a la planta hasta que salen. Es por ello, que debe haber un responsable por cada proceso, que a través de un registro informe qué es lo que se hace con la materia prima cuando ingresa y en qué estado llega a los almacenes, y cómo es el tratamiento en esta área. Para lograr la trazabilidad de la producción de la APCA, según mencionó el jefe de producción, en los centros de acopio se etiquetan todos los sacos de cacao con datos importantes como: el nombre del productor, volumen de producción, tipo de certificación y la zona de la que proviene. Este proceso de etiquetado se mantiene desde el acopio de cacao hasta el almacenamiento de los sacos de productos terminados. Entonces en caso de que durante el proceso de control de calidad se encuentren inconformidades graves o reiterativas, se procede a convocar a una reunión personal con el socio que cometió la falta. La amonestación o retiro automático del socio a la asociación va a depender de la gravedad de la falta en que este incurra (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

En tercer lugar, está la trazabilidad hacia adelante o del cliente en la cual a través de la orden de compra o la guía de remisión se asegura que el producto llegue al cliente según las especificaciones técnicas. Según el gerente de la APCAH, la mejor carta de presentación que tiene la asociación es la calidad de su cacao, y eso lo reconocen y valoran sus clientes. También, resaltó que la asociación garantiza la calidad del cacao tanto por la infraestructura con la que cuentan, como por el aseguramiento del secado y fermentado homogéneo mediante el acopio de cacao en baba. De esta manera, la APCAH realiza directamente el 80% de los procesos de post cosecha y acondicionamiento de la producción de cacao para su exportación (comunicación personal, 20 de junio, 2016). Según el jefe de producción, ni bien llega la carga de los diferentes centros de acopio a la planta de beneficio principal, se procede a realizar el control de calidad de toda la producción a través de la extracción de muestras a todos los sacos de cacao. Estas muestras se evalúan en el laboratorio de la APCAH (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

Por último, otro gran problema que señala el jefe del área de producción es que se tiende a sobre fermentar el cacao. Esto provoca que el cacao obtenga un sabor a ahumado, y por tanto que una empresa chocolatería fina lo descarte rápidamente. Sin embargo, el entrevistado añadió que su área está esforzándose en mejorar este punto, con un mayor control de calidad y trazabilidad del producto (comunicación personal, 23 de junio, 2016). Asimismo, señala que, a la fecha, el objetivo de la asociación es mejorar la calidad del cacao realzando ciertos atributos organolépticos que está exigiendo el mercado internacional. Para ello, se ha instalado un laboratorio en la sede principal de la APCAH, en el que se realizan pruebas físicas a las muestras de cacao para identificar el pleno cumplimiento de sus estándares de calidad (comunicación personal, 10 de julio, 2016).

3.7. Productividad

El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo, en el cual existen relaciones recíprocas entre trabajo, capital, y el medio ambiente social y organizativo. Relaciones que deben estar equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. Así, la productividad es el uso eficaz y eficiente de siete recursos principalmente: Capital, tierra, materiales, energía, información, tiempo y trabajo, que existen dentro de una organización, para la producción de bienes y servicios (Prokopenko, 1989, pp. 5-6). Estos recursos se pueden clasificar en factores específicos internos y externos. A continuación, se describirán los principales factores que influyen en la productividad de la APCAH: Producto, planta y equipo, tecnología, talento humano, estilo de liderazgo, métodos de trabajo y materias primas.

El factor producto hace referencia al grado en el que el producto satisface las exigencias de la producción y se puede explicar a través de tres componentes: Diseño del producto y sus

especificaciones técnicas, economías de escala y tiempos de entrega. Con respecto al diseño del producto, la APCAHA vende una combinación de granos de cacao tipo criollo y CCN51, los cuales cumplen con parámetros internacionales de calidad del cacao, los cuales son verificados por SGS o por otras organizaciones según lo solicite el cliente. Además, cuenta con certificaciones: Orgánicas, Comercio Justo y ambiental. Asimismo, el producto se encuentra adecuadamente envasado en sacos de polietileno con la etiqueta y logo correspondiente. También, para mejorar las características organolépticas, la asociación realiza pruebas con otros productos naturales que mejoren su sabor y aromaticidad en la etapa de fermento como el jugo de piña y la cebada.

Por otro lado, están las economías de escala de producción, con respecto a este factor, la asociación posee cinco centros de acopio, lo cual le brinda abastecimiento continuo de la materia prima y una adecuada diversificación del riesgo climatológico que pueda afectar la producción de cacao. Adicionalmente, cuenta con alianzas con otras asociaciones para que le provean cacao de la misma calidad cuando la demanda es muy alta. De esta manera, la APCAHA busca asegurar el abastecimiento continuo de su materia prima para llevar a cabo sus procesos productivos de forma óptima y para cumplir oportunamente con las órdenes de compra de sus clientes.

Otro factor, es el uso eficiente y eficaz de la planta y el equipo que tiene la asociación en estudio. En primer lugar, está la utilización, si bien es cierto que la asociación cuenta con una máquina secadora que agilizaría el proceso de secado del cacao, no se encuentra operativa desde el año 2015 dado que no cuentan con suficiente energía eléctrica. Su uso disminuiría no solo el tiempo de secado de siete días a solo tres días, sino también se evitaría que el cacao se contamine o seque demasiado. Cabe resaltar que se pudo constatar que el resto de la planta y el equipo instalado si es usado en los procesos productivos de la APCAHA. En segundo lugar, está la capacidad instalada de la planta de la asociación, es importante señalar que en campaña grande (cuando hay mayor cosecha de cacao) no se abastecen las torres de cajones fermentadores instalados en los principales centros de acopio, dado la gran cantidad de cacao acopiado. En estos casos, por ejemplo, se fermenta al interior de sacos de yute, lo cual implica un riesgo directo para la producción, ya que no permite el control adecuado de la fase de fermentación. Por último, está el grado de modernización e inversión de la planta. Actualmente, la asociación se encuentra invirtiendo en la modernización de la planta principal; por ejemplo, se ha implementado un laboratorio para un mejor control de calidad del cacao e investigaciones, también se ha cercado todo el perímetro de la planta de producción, y se han comprado nuevos activos fijos.

El factor tecnología es determinante en la productividad, porque agiliza procesos y mejoran su eficacia. En el caso de la APCAHA, cuentan con el software SISCO con el cual se llevan a cabo los procesos contables. Sin embargo, no tienen un ERP con el cual se puedan trabajar otros procesos y esté interconectado entre áreas. Por ejemplo, en el área de exportaciones es

necesaria la implementación de un ERP, donde se pueda visualizar las embarcaciones del mes, obtener reportes sobre el volumen de exportación y que, además, lo puedan visualizar otras áreas a través de una clave individual, según señaló la encargada de exportaciones (comunicación personal, 1 de septiembre, 2016).

Otro factor es la productividad del talento humano que tiene una organización, el cual se debe evidenciar en la capacidad y en la voluntad que tengan los colaboradores de esta asociación. De las entrevistas a los jefes de área y a dos ingenieros extensionistas, se pudo constatar que existe un alto grado de compromiso por parte de los colaboradores de la APCA, ya que estos mencionaron estar satisfechos con la asociación y con su puesto de trabajo; también, comentaron que lo que más valoran es el clima laboral, el sentir que son parte de una familia y que son tomados en cuenta en sus respectivas áreas; por ejemplo, cuando reciben retroalimentación y les consultan por sus propuestas de mejora para la APCA. Además, mencionaron que se sienten a gusto con el apoyo y la comprensión que reciben por parte de la gerencia de la organización para continuar su crecimiento profesional, mediante la concesión de permisos y adecuación de horarios en beneficio de su formación (diplomados, maestrías). También, reconocieron que la asociación tiene temas por mejorar como lo son: Ofrecer una remuneración salarial competitiva, redistribuir la carga laboral asignada a los extensionistas, continuar con las mejoras en infraestructura y adquisición de herramientas de trabajo. Por último, la productividad del talento humano de la APCA depende en buena medida del estilo de liderazgo que tiene el gerente general, lo cual se comentó en el primer FCE.

El siguiente factor son los métodos de trabajo o la forma en que se realizan los procesos. Para mejorar sus procesos de acopio, la asociación implementó la utilización de hojas de ruta en el transporte para incrementar la eficiencia en tiempo y recursos, y poder beneficiar a más socios productores. Asimismo, desde el 2015 se cuenta con un área de proyectos con lo que se pretende mejorar el nivel de productividad de las unidades productivas (parcelas de los socios) a través de prototipos. Es más, dada la baja asistencia de los socios a las capacitaciones grupales, el área de Producción ecológica sostenible optó por reforzar las capacitaciones individuales, haciendo obligatoria la visita mensual de un ingeniero extensionista a cada socio productor.

Por último, tenemos el factor de materias primas, que para el caso de estudio es el cacao, el cual es revisado durante el proceso de acopio. Durante este proceso el jefe de acopio debe asegurarse que el cacao acopiado sea maduro y que se encuentre en óptimas condiciones, en caso contrario perjudica el rendimiento del cacao, ya que esta entrega puede presentar impurezas. Sin embargo, existen factores que perjudican el rendimiento del cacao; el primero, que los agricultores no pesan bien los baldes que entregan al jefe de acopio. El segundo que los socios junten el cacao en buen estado con cacao enfermo, con cáscara, podridos y con descarte. El tercero, dado que

algunos socios venden su cacao en seco a la asociación, cabe la posibilidad de que estos estén secándolo mucho.

3.8. Confianza de los socios

La confianza es un mecanismo mediante el cual se puede reducir el riesgo de incumplimiento implícito en todo intercambio que exista entre dos más individuos (Laso, 2010, p. 97). Si existe un nivel alto de confianza, existirá un alto nivel de compromiso. Es por ello, que es importante el cumplimiento de los acuerdos pactados y que se generen beneficios para todos los actores involucrados. A continuación, se analizará los factores que generan desconfianza en los socios: Pago impuntual, la asimetría de información, la percepción de corrupción y la sensación que pesan de manera inadecuada su cacao.

En primer lugar, un problema que debilita la confianza de los socios es el pago impuntual por la venta de su grano de cacao. Si bien no es un hecho recurrente, merma la confianza de los socios. Los socios necesitan tener liquidez, porque ellos viven del día a día y tienen deudas de corto plazo con sus peones y proveedores, por ejemplo. Los problemas que se generan a causa del pago impuntual son la no exclusividad de su producción, es decir, que vendan a terceros: Traders, asociaciones y comercializadoras y que se asocien a otras organizaciones.

A pesar de que hay periodos en los cuales no se les pague en la fecha pactada, estos se encuentran muy comprometidos con la APCA, debido a los beneficios que está le brinda como son las capacitaciones, la asistencia técnica y el reintegro. Según los resultados de los grupos de enfoque, todos los socios reconocían el gran valor que le generaba los beneficios que la asociación les ofrecía y que es un motivo importante por el cual seguían vendiendo su cacao a la APCA y no a otras organizaciones. Esto se ve evidencia en la baja rotación de socios y en el incremento de estos.

Otro factor, es la percepción de corrupción dentro de la APCA. La asociación en estudio paga a auditores externos para que revisen sus Estados Financieros; esta información es entregada al presidente del Consejo Directivo quien informará los resultados a los representantes de los socios. A pesar de ello, los socios perciben que existe corrupción, porque tienen un bajo nivel de comprensión, no asisten a las reuniones informativas convocadas por sus representantes, sus representantes no convocan a reuniones o se dejan influenciar por comentarios de externos.

Por último, algunos socios productores tienen la sensación de que pesan de manera inadecuada su cacao. Antes de que llegue el personal de acopio de la APCA a las parcelas de los socios, estos últimos pesan su cacao en baldes, el cual es uno de los instrumentos utilizado también por la APCA. El problema surge cuando no concuerdan los resultados de lo pesado por ambos actores. Una participante del grupo de enfoque realizado en Tocache señaló que era una

injusticia que el resultado del pesaje de la asociación sea muy inferior a lo que ella había medido y pesado con sus baldes. Cabe resaltar que esto solo fue la percepción de una sola socia, ya que el resto estaba conforme con el pesaje que realizaba la asociación. El jefe de producción señaló que a veces los socios combinan su cacao en baba con cacao fermentado, podridos o le agregan agua para incrementar su peso.

3.9. La transparencia

Otro Factor Crítico de Éxito importante en la APCAHA es la transparencia de la información, porque esta garantiza que no se generen problemas de desconfianza con respecto a las decisiones, actividades e inversiones que realiza esta asociación. El ex presidente de APPCACAHO señala que la base fundamental de toda asociación es decirle siempre la verdad al socio, porque en caso la asociación tenga problemas serán ellos mismos los que te ayuden, en caso contrario, si les mienten los socios renegarán y comenzará la desconfianza (comunicación personal, 5 de noviembre, 2016).

El Gerente general, como ya se mencionó, debe tener la capacidad de poder manejar el factor político y el administrativo para garantizar el éxito de una asociación. El factor político es la parte más complicada porque cabe la posibilidad de que se genere un conflicto de intereses entre los socios, quienes velan por sus intereses económicos de corto plazo, y los intereses de la asociación, que es la responsable en priorizar su sostenible en el aspecto económico, social y ambiental. Es por ello, que el liderazgo de la gerencia es un factor decisivo, y un primer punto que debe garantizar es la transparencia en la información de la asociación.

Según el gerente general, una de las acciones que permiten garantizar la transparencia es tener al Presidente del Consejo Directivo trabajando dentro de las instalaciones de la APCAHA. De esta forma se garantiza que esté permanentemente informado y sea parte de la toma de decisiones administrativas y políticas. Esto tiene por finalidad que el presidente del Consejo Directivo sea capaz de informar y absolver las dudas de los representantes zonales, quienes son los encargados de informar a los socios de sus zonas, y de los mismos socios (comunicación personal, 20 de junio, 2016).

Asimismo, los socios de todas las zonas de acopio se pueden acercar a la asociación con para solicitar información o simplemente consultar alguna duda que tengan. También, pueden llamar al presidente del Consejo Directivo cuyo número está a disposición de los socios. El presidente señaló que está para representar a los socios y estos se pueden comunicarse con él a cualquier hora, incluso durante su horario de almuerzo (comunicación personal, 16 de junio, 2016). A pesar de ello, siempre existe desconfianza por parte de los socios acerca de la gestión que está realizando la asociación; por ejemplo, un personal de campo señaló que le preguntan con

cierta frecuencia acerca de donde se obtuvo los fondos para mejorar la infraestructura de la asociación (comunicación personal, 23 de junio, 2016).

Finalmente, los resultados de los grupos focales indicaron que los socios de Tingo María piensan que la asociación sí es transparente, pero se observó que respondieron de forma dubitativa, mientras que los socios de Tocache señalan que tienen desconfianza con respecto al manejo financiero de la asociación. Sin embargo, dos socios de Tocache, que habían sido representantes zonales anteriormente, señalaron y explicaron al grupo que la asociación sí explica cómo es el manejo del dinero. Con lo cual se pueden inferir dos escenarios: uno, que los representantes de los socios no realizan las tareas de comunicación con sus bases o que sus reuniones no cuentan con mucha asistencia; o dos, que los socios productores no tienen interés por estos temas o que no comprenden las explicaciones brindadas.

4. Análisis de los Factores Críticos de Éxito

En las siguientes líneas, se realizará el análisis de los FCE de la gestión estratégica de APCAHA previamente descritos. Producto de este análisis, se elaboró un matriz resumen del estado actual de los FCE identificados para la gestión estratégica de la APCAHA, a modo de herramienta de gestión para garantizar su sostenibilidad en tres componentes: sostenibilidad social, sostenibilidad ambiental y sostenibilidad económica.

4.1. Liderazgo

En una asociación de productores, el liderazgo de un gerente se evidencia en su capacidad para liderar el aspecto político y el aspecto económico de esta. Los resultados del trabajo de campo demuestran que el actual Gerente General tiene la capacidad para gestionar ambos aspectos de la APCAHA. Por ejemplo, durante su periodo, la asociación ha mejorado sus resultados económicos, sus relaciones con sus socios y con los grupos de interés externos. Asimismo, ha generado un buen clima laboral y un alto compromiso en su personal. Sin embargo, aún debe mejorar la alineación de sus colaboradores al Plan estratégico, porque de ello depende alcanzar los objetivos propuestos y su sostenibilidad. Esto se podría alcanzar si la asociación tuviera un área de RRHH bien definida, y con la implementación de un adecuado plan de comunicaciones.

4.2. Gestión de capital de trabajo

La APCAHA tiene un modelo de negocio complejo, sus necesidades de financiamiento y de capital de trabajo son exigentes debido a que su ciclo operativo es largo y requiere de mayor liquidez para sus operaciones, en comparación a otras organizaciones. El origen de esta complejidad se debe a que su modelo de negocio tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de los socios productores, mediante el pago inmediato por la entrega de su cacao. De tal manera que,

por un lado, no tiene periodo de cuentas por pagar a proveedores, y por el otro lado, la asociación no tiene control total sobre sus cuentas por cobrar comerciales, las cuáles pueden durar entre uno a tres meses. Ante esta situación, la APCAH ha optado por mejorar su gestión de procesos y de calidad para disminuir costos, y ampliar su cartera de clientes. Aprovechando que esta asociación ha logrado formalizarse y consolidarse en el mercado, es recomendable que la APCAH busque instrumentos financieros que se adecuen a sus necesidades de capital de trabajo.

4.3. Personal de campo calificado

El personal técnico es el principal nexo entre los socios y la asociación, porque son quienes tienen trato directo con la base social al menos una vez al mes en las capacitaciones y asesoría técnica. Además, cumple la función de comunicar información relevante de la APCAH en ambas direcciones, desde la asociación al socio y viceversa. También, son quienes refuerzan los lazos de confianza entre la asociación y los socios productores, por ello, son identificados como el principal motivo por el cual los socios se sienten comprometidos con la asociación y son menos propensos a realizar actividades que vayan en contra de los objetivos de la APCAH.

De tal manera, es importante que los extensionistas de campo reciban capacitaciones tanto en temas técnicos, para que brinden una asistencia técnica de calidad, y en habilidades blandas, tales como comunicación efectiva y trabajo en equipo.

4.4. Capacitaciones y asistencia técnica

Las capacitaciones y la asistencia técnica es un Factor Crítico de Éxito porque es el beneficio que más valoran los socios y es el proceso del cual depende la calidad del cacao acopiado. Sin embargo, existen factores que dificultan su adecuada ejecución, tales como: La baja asistencia a las capacitaciones grupales, el cruce de horarios con capacitaciones de entidades externas, el bajo nivel de aplicación de las lecciones aprendidas por parte de los socios. Frente a este contexto, la gerencia, con su equipo de trabajo, ha creado estrategias para combatir estas dificultades como; por ejemplo, hacer más énfasis en las capacitaciones individuales frente a las grupales; estar siempre informados de capacitaciones de otras entidades y generar alianzas estratégicas con ellos, reforzar la confianza con los socios y tener un plan de trabajo para todo el año.

4.5. Comunicación

La asociación cumple con las cuatro funciones básicas de la comunicación: control, motivación, expresión de emociones, e información. El problema identificado se genera en el canal de comunicación descendente. Pese a que la APCAH tiene una política de puertas abiertas

para que los socios puedan acceder a información en forma rápida y oportuna, esto no se cumple en los casos en que los socios viven en zonas alejadas de los centros de acopio.

Así a mayor distancia del centro de acopio son más las dudas e incertidumbre que tienen los socios. Esto se acrecienta aún más en las zonas de acopio alejadas de la sede administrativa de la APCA, dado que en algunas ocasiones los jefes de los centros de acopio no cuentan con toda la información que necesitan para absolver las dudas de los socios. Por tanto, es importante que los representantes zonales, los extensionistas y encargados de los centros de acopio estén siempre informados de todos los nuevos acontecimientos que están sucediendo en la sede administrativa para que los socios tengan información de primera fuente.

4.6. Gestión de la calidad

Según la definición de los principios de gestión de la calidad de Yañes, expuesta anteriormente, la APCA es deficiente en tres principios: El enfoque de sistemas para la gestión, el enfoque basado en procesos y el liderazgo. Por ello, es importante que el Gerente alinee a su personal para que entiendan la Gestión de la calidad bajo un enfoque sistémico e institucionalicen una cultura de calidad con el apoyo del área Recursos Humanos.

Por ejemplo, solo se encuentra mapeado a través de un Diagrama de Flujo el proceso productivo, más no existe un manual de procedimientos en la organización. Esto se puede deber a que es una organización relativamente nueva en el mercado, se encuentra en proceso de crecimiento y se está reorganizando. En contraste, la calidad del producto final que exporta la APCA es alta, debido a que garantiza la homogeneidad de su producción a través del acopio del cacao en baba, y por la inversión en proyectos que buscan mejorar las características organolépticas del cacao.

4.7. La productividad

Los factores que influyen en la productividad de la APCA son: producto, planta, equipo, tecnología, talento humano, estilo de liderazgo, métodos de trabajo y materias primas. De estos, los que tienen más deficiencias en esta asociación son la tecnología, planta y equipo. Como, por ejemplo: la máquina secadora de granos de cacao no se encuentra operativa, no tienen suficientes cajones fermentadores en campaña grande, aún falta implementar un ERP para agilizar los procesos, y falta estandarizar las herramientas para el pesado del cacao. Sin embargo, el hecho que cuenten con personal altamente comprometido e inviertan en innovación de producto, hace que esta asociación sea competitiva en el mercado, y que exista la voluntad de seguir mejorando.

Pese a estas deficiencias, la productividad de la APCAHA ha tenido avances significativos, los cuales se reflejan en los resultados económicos de la organización y el volumen de exportación de la asociación ha incrementado.

4.8. La confianza de los socios

La confianza que tienen los socios a la APCAHA está basada en el nivel de cumplimiento de los acuerdos pactados. Si bien existen problemas que podrían debilitar esta confianza, como: El pago impuntual, la asimetría de información, la percepción de corrupción y la sensación que pesan de manera inadecuada su cacao; ello no sucede debido a que no son casos recurrentes, sino más bien aislados. Además, los socios tienen una valoración positiva de todos los beneficios que les ofrece la APCAHA: capacitaciones y asistencia técnica constante, préstamo de herramientas, opciones de financiamiento, acopio en baba, recojo del cacao en baba en la misma parcela del socio, y bonos por productividad a fin de año.

4.9. Transparencia

El problema de la percepción de algunos socios de que no existe transparencia dentro de la asociación no pasa por un tema rendición de cuentas, sino más bien de representatividad y de estrategias de comunicación. Por ejemplo, se pagan a auditores externos para que revisen los Estados Financieros y se comunica en la Asamblea General a los representantes de los socios el estado actual de la asociación; sin embargo, algunos representantes no informan de manera oportuna y correcta toda la información que reciben. Es más, no existe una estrategia de comunicación interna en la asociación.

Tabla 22: Matriz de análisis del estado actual de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga y recomendaciones

Factores Críticos de Éxito	Estado			Recomendación
	Bien	Regular	Mal	
Liderazgo del gerente	●			El área de Recursos Humanos debe convertirse en un aliado estratégico de la Gerencia para que apoye en la alineación del personal a la estrategia organizacional. Un primer paso es que esta área sea independiente de contabilidad y tenga un responsable a su cargo que elabore planes de RRHH.
Financiamiento del capital de trabajo		●		Se debe mejorar la eficiencia operativa ya que es la única variable de capital de trabajo en la que se tiene mayor control. Para lograrlo se debe automatizar procesos y tener un enfoque de sistema de calidad. Además de buscar recursos financieros que se adapten a sus necesidades.
Personal de campo calificado		●		Recursos Humanos debe elaborar un Plan de Desarrollo Personal para el personal de campo, en donde se les brinde capacitaciones en temas técnicos y en el desarrollo de habilidades blandas como comunicación efectiva, trabajo en equipo y metodología de enseñanza para adultos.
Capacitación y asistencia técnica	●			Como una primera fase de formación y sensibilización, la estrategia de capacitaciones individuales funciona bien. Sin embargo, no es posible asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo, por los costos y la logística que implican. Es recomendable implementar de parcelas demostrativas, capacitaciones grupales y pasantías. Además, se debe continuar innovando en los métodos de trabajo.
Comunicación		●		El flujo de información descendente debe mejorar a través de estrategias: Comunicar frecuentemente la información clave, usar un lenguaje sencillo, realizar retroalimentación y repartir flyers o volantes informativos que sean distribuidos en cada centro de acopio. También, se deben diseñar mecanismos de sanción y motivación para los representantes zonales y socios que no cumplan con lo acordado.
Calidad		●		Se debe diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello será necesario el apoyo de todas las jefaturas, y se implemente una cultura basada en la calidad y mejorar continua. Asimismo, se debe continuar innovando en producto.
Productividad	●			Se debe buscar eficiencia en el uso de los recursos e invertir en la mejora de los sistemas informáticos. También se debe continuar con el proyecto de Bloques Comerciales para generar economías de escala, y buscar alianzas estratégicas con organizaciones que estén realizando investigación y desarrollo en el cacao.
Nivel de confianza de los socios	●			Dado que los beneficios que brinda la asociación son lo que más valoran los socios, se debe seguir fortaleciendo y mejorando este paquete de beneficios a fin de fidelizar a los socios.
Transparencia		●		Se debe identificar los principales líderes a fin de que ellos sean los representantes de los socios y capacitarlos en lectura de los EEFF y técnicas de comunicación efectiva para que ellos sean los responsables de la comunicación. También será importante establecer mecanismos de recompensas y castigos para los representantes que no cumplan con convocar a reuniones informativas. Se deben colocar periódicos murales en cada centro de acopio o repartir información clave mediante volantes.

CONCLUSIONES

- Un modelo asociativo es un tipo de capital social donde un grupo de individuos se relacionan entre sí con la finalidad de lograr un objetivo común. El capital social está compuesto por los bienes tangibles e intangibles, el conocimiento y la experiencia, y se fortalece de la intensidad de las relaciones que existe al interior del grupo. De acuerdo a la finalidad buscada, existen tres tipos de capital social: Económico, político y cultural. El modelo asociativo del caso de estudio corresponde a un capital social económico.
- Las ventajas que brinda el modelo asociativo son las siguientes: Poder de negociación, acceso a productos financieros y mercados formales, generación de valor añadido y economías de escala, incremento de la productividad y competitividad. Las personas que deciden asociarse, lo hacen para mejorar sus condiciones laborales, calidad de vida, y percibir mayores beneficios por sus actividades económicas.
- Para lograr un modelo asociativo exitoso, es necesaria una gestión estratégica que considere, dentro de sus estrategias, los aspectos económicos, sociales y ambientales. De esta forma, garantizará su éxito en el mercado nacional e internacional.
- El Desarrollo Humano Local es un enfoque de desarrollo sostenible que propone pensar y actuar desde cada sociedad local con la finalidad de construir proyectos colectivos. Las sociedades locales son consideradas agentes activas en búsqueda de su propio desarrollo económico, social, cultural, político e institucional. Por lo tanto, es importante la participación social como base de las estrategias de desarrollo que deben elaborarse entre todos los actores del territorio. Por este motivo, el modelo asociativo contribuye con la consolidación de este tipo de desarrollo, puesto que son organizaciones autogestionarias destinadas a mejorar la calidad de vida de sus socios, fomentar el desarrollo de capacidades, mejorar las condiciones laborales, formalizar un colectivo e incrementar su competitividad y productividad sostenible.
- En el Perú las formas más comunes de asociarse son mediante asociaciones civiles, cooperativas y sociedades mercantiles. En esta investigación, se halló que la cooperativa es la mejor opción, debido a que sus estatutos generan mayor grado de compromiso entre los socios y posee un mayor carácter empresarial, además el mandato de las cooperativas es la finalidad económica solidaria. Asimismo, su mandato es la finalidad económica solidaria. Entre las ventajas que ofrece la cooperativa se encuentran: La búsqueda de un objetivo económico, la generación de compromisos y responsabilidades entre los socios,

las estructuras administrativas y políticas claramente establecidas y reglamentadas, el desarrollo de capacidades en los socios, el fomento de las buenas prácticas, y los beneficios tributarios que gozan.

- Del análisis de cooperativas del sector cacao en Perú, se observó que la mayoría no desarrolla una estrategia de mercado de mediano y largo plazo, sino que, por el contrario, dependen principalmente de los beneficios iniciales que se les otorga (financiamiento solidario, donación de bienes e insumos, entre otros). De esto se deduce que la falta de una visión empresarial y de herramientas de gestión es lo que origina que las cooperativas dejen de operar, quiebren o deban ser subsidiadas por organismos nacionales y de cooperación internacional.
- En las cooperativas el compromiso es mayor entre los socios, puesto que se comparten esfuerzos para realizar diferentes gestiones y procesos de carácter administrativo, educativo, electoral, y de vigilancia. Por tal motivo, existe mayor responsabilidad del comité directivo y de la gerencia de velar por la rentabilidad, productividad y sostenibilidad de la cooperativa, y de maximizar los beneficios económicos para sus socios, mediante la toma de decisiones estratégicas de acuerdo a su objeto social.
- La cadena productiva del cacao está compuesta por cinco procesos: producción, acopio, procesamiento, comercialización y consumo. En Perú, como en la mayoría de países de Latinoamérica, las organizaciones productoras de cacao se centran en los dos primeros procesos (producción y acopio), ya que en la región no se tiene la capacidad adecuada para llevar a cabo el procesamiento, en especial si se trata de suplir las exigencias de la demanda internacional. Por ello, los países exportadores se dedican al comercio de la materia prima (el cacao) con distintas certificaciones y en menor proporción a productos derivados (manteca de cacao, cacao en polvo, licor de cacao y chocolates).
- En cuanto a los procesos de la producción de cacao, es en el primer proceso donde el principal agente es el productor agrícola, quien se encarga de: sembrar, cultivar, cosechar y desarrollar actividades de post cosecha (limpieza, fermentación, secado y selección del cacao). Si el productor está asociado, podrá optar por mejores insumos y equipos, financiamiento productivo, asistencia técnica, certificación y control, entre otros. En el segundo proceso, el acopio del cacao, el principal responsable es la organización, cooperativa o asociación, quien se encarga de la selección de los granos, la compra minorista, el secado de los granos (algunas organizaciones integran este proceso a su cadena de valor), el acopio del cacao seco y su selección de acuerdo a: el tipo de grano, certificación, calidad y mercado de destino. Adicionalmente, las cooperativas y

asociaciones reciben apoyo de la cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil para poder integrar los procesos de exportación, marketing relacional y comercialización de sus productos.

- Sobre el comercio internacional del cacao, Europa y Rusia concentran el 38% de la demanda mundial del cacao. Mientras que en la oferta internacional, África concentra el 72%, y Latinoamérica se ubica como el segundo mayor productor de cacao con 18%. Dado que el Cacao es un commodity, los precios se fijan en las bolsas de valores, y la tendencia del precio del cacao ha sido sostenidamente creciente. Por otro lado, se debe tener en cuenta que se están incrementando las exigencias del mercado internacional, donde el cacao orgánico y de comercio justo son de mayor valor y actualmente los más demandados
- La investigación tiene por caso de estudio a la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga (APCAH). Se trata de una asociación civil de derecho privado y sin fines lucrativos, creada en el año 2009 y cuya actividad comercial reside en el acopio del cacao de sus socios, acondicionamiento de los productos y comercialización de los mismos. Tiene presencia en tres regiones: Huánuco, San Martín y Ucayali, cuyos indicadores sociales son preocupantes: el ingreso per cápita menor a la remuneración mínima vital (S/. 513.25 promedio), se encuentran en las últimas posiciones en el ranking educacional del año 2015, existe un alto índice de informalidad (84.18% promedio) y el índice de Desarrollo Humano es uno de los más bajos (0.4159 en promedio). Adicionalmente, existen problemas de narcotráfico desde la década de los 80's, debido a la gran producción de hoja de coca y la poca presencia del Estado. Sin embargo, esta realidad se ha ido revertiendo gracias al desarrollo y éxito de los cultivos alternativos (entre ellos, el cacao), la presencia de organismos internacionales e incidencia de instituciones estatales. Producto de este esfuerzo colaborativo por la erradicación del narcotráfico en estas zonas, se fue creando y fortaleciendo un tejido institucional y empresarial promotor de las actividades comerciales formales y en favor del Desarrollo Humano Local.
- Se halló que los productores agrícolas con pequeñas unidades agropecuarias (5 hectáreas como máximo) concentran el 81.1% del total de unidades agropecuarias en Perú. Además el 99.4% de productores agropecuarios en Perú son personas naturales, es decir, no forma parte de una asociación, cooperativa o una sociedad mercantil. De total de productores agropecuarios solo el 50% cuenta con educación primaria y el 17% es analfabeta. Estas cifras demuestran que es necesaria la asociatividad de los pequeños productores para acercarlos a mejores índices de desarrollo.

- El modelo de negocio de Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga es complejo, ya que su gestión estratégica debe considerar tanto el aspecto económico como también el social. Con respecto al segundo, necesita gestionar y satisfacer los intereses de sus socios, ya que ellos son los dueños de la asociación (el Consejo Directivo es la máxima autoridad, y quienes toman de decisiones claves para la organización), y porque, además, son quienes proveen a la organización de su principal insumo, el cacao. Por ello es indispensable conocer las necesidades del socio y evaluar si la propuesta de valor que ofrece la APCAHA está alineada a estos. Se encontró que lo que más valora el socio productor de la APCAHA es el pago puntual y justo por la entrega de su cacao, la obtención de un bono económico por su productividad individual, y sobre todo, valora la asistencia técnica y las capacitaciones individuales mensuales que reciben por parte de los técnicos de la asociación. Su mayor motivación por ser parte de la APCAHA y contribuir como socio activo reside en el incremento de sus ingresos y continuar capacitándose en el mejor manejo de su parcela, y así mejorar su productividad (sienten orgullo de sus avances). Lo que más les molesta es que les paguen fuera de tiempo y no se les explique adecuadamente a que se debe. Además, sienten preocupación porque hagan malos manejos administrativos y se produzcan actos de corrupción dentro de la asociación.
- En la relación de confianza que tiene el socio con la asociación (y viceversa) existen múltiples riesgos. Esto se debe a que ninguna de las dos partes puede controlar el comportamiento del otro, del cual dependen parcial o totalmente sus beneficios o pérdidas. Esta relación depende de la predisposición de ambos para cumplir con los objetivos, metas y propósitos que se trazaron. En caso de que alguna de las dos partes incumpla y este actuar se vuelva reiterativo, se merma la relación de confianza, lo que obliga de manera indirecta a que cada parte tome decisiones para no ver afectados sus beneficios. Por ejemplo, cuando un socio productor vende su producción a la competencia directa o indirecta de la asociación para colocar su producción lo más rápido posible frente a un probable incumplimiento de pago de la asociación
- Producto del estudio, se obtuvieron 9 Factores Críticos de Éxito de la gestión estratégica de la Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga. Estos se pueden agrupar en dos categorías. La primera, se refiere a la gestión estratégica de la organización e involucra:
 - a) El liderazgo del gerente, el cual ha tenido impacto positivo en los resultados de la organización.
 - b) La gestión de capital de trabajo, no se han tomado las medidas adecuadas para responder a las necesidades de su ciclo operativo (debido a un incremento de sus cuentas por pagar y sus cuentas por cobrar).
 - c) La gestión de la calidad, es deficiente

porque no cuenta con un enfoque sistémico basado en procesos. Es indispensable implementar sistemas de calidad y control de procesos, ya que con una buena gestión de estos se asegura la generación de valor para el cliente, la calidad de la producción, la aceptación en el mercado, y además permite obtener una ventaja competitiva. d) La productividad de la APCAHA ha incrementado pese a que aún tienen elementos que mejorar como: uso eficiente de su capacidad instalada, provisionar recursos en temporada alta, uso de herramientas estandarizadas en las labores de compra y selección del cacao. Mientras que la segunda categoría está vinculada a la satisfacción del socio con respecto a la APCAHA: a) Personal de campo calificado. b) capacitación y asistencia técnica constante. c) Comunicación d) Nivel de confianza de los socios, e) Transparencia. Estos FCE velan directamente por la sostenibilidad social y la continuidad de la organización.



REFERENCIAS

- Adelman, I. (2002). Falacias en la teoría del desarrollo y sus implicancias en la política. En J. Stiglitz, & G. Meier (Eds.), *Fronteras en la economía del desarrollo: Futuro en perspectiva* (pp. 91-138). México: Alfaomega. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/pt/765591468762299144/pdf/217470Spanish-ver0fronteras.pdf>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Aristizábal, C. (2013). ¿Puede la asociatividad contrarrestar la influencia que ejercen los intermediarios en los precios de los productos agrícolas cultivados por pequeños productores? *Revista gestión y región*, (16), 41-58. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/gestionyregion/article/view/2247/2109>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2015). Boletín regional. *Regional News*, (1), 1-9. Recuperado de https://es.slideshare.net/agro_pe/adex-regional-2015
- Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga [APCAH]. (2009). *Estatuto de la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga*.
- (2015). *Carta de presentación de la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga*.
- (2016). *Plan estratégico 2016 – 2020 de la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga*.
- Bamber, P., & Fernández, K. (2012). *Mejora en la cadena de valor del cacao orgánico en Perú*. Recuperado de http://www.cggc.duke.edu/pdfs/CACAO_Peru_FINAL2012_esp.pdf
- Barómetro (2016). *Latinobarómetro: Opinión pública Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Recuperado de <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>
- Bio Latina certificadora (2016). *Mercado con nuestras certificaciones*. Recuperado de <http://biolatina.com/>
- CANACACAO (2015). *Cacao, sobre factores determinantes del precio*. Recuperado de <http://www.canacacao.org/contenido.item.77/cacao-sobre-factores-determinantes-del-precio.html>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Cecon, B. (2008). *El Comercio Justo en América Latina: Perspectivas y Desafíos*. Recuperado de <http://scifunam.fisica.unam.mx/mir/copit/SC0002ES/SC0002ES.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- CODESPA (2012). *Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza*. Recuperado de <https://goo.gl/LGS5CJ>
- Comisión Nacional de Productos Orgánicos [CONAPO]. (2006). *Reglamento técnico para los productos orgánicos*. Recuperado de <http://www.cuperu.com/downloads/reglamento-tecnico-productos-organicos-conapo.pdf>
- Decreto legislativo N° 295. Código Civil. Presidencia de la República del Perú (2015). Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/notificacion/guias/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Fernandez-Stark, K & Gereffi, G. (2011). *Manual Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de valor* [PPT]. Recuperado de <https://goo.gl/8DNSu8>
- Fairtrade (2016). *¿Qué es Fairtrade?* Recuperado de <http://www.sellocomerciojusto.org/es/empresas/queesfairtrade.html>
- Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica [IFOAM] & Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica [FIBL] (2015). *El mundo de la agricultura orgánica*. Suiza: Medienhaus Plump.
- Flick, J. (2009). *An introduction to qualitative Research* (4ª ed.). London: SAGE Publications. Recuperado de http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_89_0.pdf
- García, J. (2013a). *La situación del narcotráfico en la Región Huánuco*. Lima. IDEI. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/libros/doc-16-Huanuco.pdf>
- (2013b). *La situación del narcotráfico en la Región San Martín*. Lima: IDEI. Recuperado de <https://goo.gl/VrqgcE>
- (2013c). *La situación del narcotráfico en la Región Ucayali*. Lima: IDEI. Recuperado de <https://goo.gl/DMnXTF>
- Garibay, S., & Richter, T. (2005). *El mercado europeo de productos orgánicos y Comercio Justo*. Recuperado de <http://orgprints.org/24486/1/garibay-richter-2005--mercado-organico-comercio-justo.pdf>
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: A primer*. North Carolina: Duke University. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265892395_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer
- Gobierno Regional de Huánuco (2015). Departamento de Huánuco en el contexto nacional. *Boletín estadístico*, (1), 1-20. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10146/PLAN_10146_2015_BOLETIN_ESTADISTICO_I.PDF
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, (1), 26-37. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

- Google Maps (2017). *Mapa de Huánuco*. Recuperado de <http://www.google.com.pe/maps/place/Huánuco>
- Hegoa. (s.f) *Desarrollo Humano Local y Desarrollo Económico Local*. Recuperado de <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/1.%20DHL%20y%20DEL.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: Interamericana Editores S.A.
- (2010a). *Huánuco: Principales resultado del IV censo nacional económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/HUanuco.pdf>
- (2010b). *San Martín: Principales resultado del IV censo nacional económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/sanmartin.pdf>
- (2010c). *Ucayali: Principales resultado del IV censo nacional económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/boletines/ucayali.pdf>
- (2014). *Protección y conservación del ambiente. Principales resultados del Registro Nacional de Municipalidades*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1246/14.pdf
- (2015). *Perfil del productor agropecuario de los ámbitos de influencia cocalera a nivel nacional*. Lima: DEVIDA. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/libro-perfil-productor-agiopecuario.pdf>
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2016). *Membership of ICCO*. Recuperado de <http://www.icco.org/about-us/membership-of-the-icco.html>
- Laso, E. (2010). La confianza como encrucijada: cultura, desarrollo y corrupción. *Athenea Digital, Revista de Pensamiento e Investigación Social*, (17), 97- 117. Recuperado de <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/654>
- Ley N° 29683. Ley General de Cooperativas. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de <https://goo.gl/TSyffe>
- Ley N° 26887. Ley General de Sociedades. Congreso de la República (2009). Recuperado de <https://goo.gl/g9AQ7r>
- Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de <https://goo.gl/XLp9Ep>
- López, K. (2011). *El mercado de productos orgánicos: Oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense*. Recuperado de <https://goo.gl/Vhkd9R>

- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: Una guía introductoria. *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171.
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI]. (2005). *Diagnóstico de la cadena agroproductiva del cacao*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cacao/diagnostico_cacao.pdf
- (2013). *De asociación a cooperativa: la transformación. Manual de más de 100 preguntas y respuestas aplicadas al Sector Agrario*. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/informacion-especializada/2014/asociacion_cooperativa.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Seminario Internacional: Desarrollo cooperativo. Rol del Estado y perspectivas*. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/351579446/Memorias-Seminario-Internacional-de-Desarrollo-Cooperativo-2011>
- Mora, (2004). *Criterios de validez y triangulación cualitativa: Una aproximación desde el paradigma naturalista*. Recuperado de http://www.academia.edu/1099259/Validez_y_triangulari%C3%B3n_en_investigaci%C3%B3n_cualitativa
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima: ESAN. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>
- Muñiz, L. (2012). *Cuadro de Mando Integral utilizando tablas dinámicas*. Lima: El Comercio S.A.
- Muñoz, J. (2005). *Análisis Cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*. Recuperado de http://www.unizar.es/abarrasa/tea/200910_25906/a9c_.pdf
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Paredes, M. (2003). *Manual de cultivo del cacao*. Lima. Recuperado de <http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/215.pdf>
- PerúHuánuco. (2016). *Geografía de la Región de Huánuco*. Recuperado de http://www.peruhuanuco.com/geografia_division_politica.html
- Pipitone, L. (2015). *Cocoa supply & demand: what to expect in the coming years?* Recuperado de <https://goo.gl/Sm5qHv>

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12) 3-15. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 1-18. Recuperado de http://mapasocial.dps.gov.co:8083/la_creacion_de_valor_compartido.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Informe sobre Desarrollo Humano 2011*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2011_es_complete.pdf
- Proinversión (2018). *Cuadro comparativo de sociedades*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5732&sec=1>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad, manual práctico*. Recuperado de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf
- Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). *Huánuco*. Recuperado de <https://goo.gl/4VZRVD>
- Rizzo, M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas la importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista EAN*, (61), 103-122. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/421/415>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- SETEM (2010). *Preguntas y respuestas sobre el Comercio Justo*. Recuperado de <http://issuu.com/comerciojustocl/docs/preguntas-y-respuestas-comercio-justo-setem-2010>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014a). *Partidas arancelarias del producto exportadas en los últimos años*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=216.17100#anclafecha
- (2014b). *Región de Huánuco*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF
- (2014c). *Región de San Martín*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_SAN_MARTIN.PDF
- (2014d). *Región de Ucayali*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

- Solis, F.T., & Limas, M. (2013). Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. *Nóesis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22(43), 187- 212. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/859/85927874008.pdf>
- Stiglitz, J. (2007). *Comercio Justo para todos*. México: Taurus.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016). *Consulta de RUC*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>
- Talledo, C. (1998). *La Asociación en participación, el consorcio y el Joint Venture: aspectos contractuales y tributarios*. Recuperado de http://www.ifaperu.org/uploads/articles/62_02_CT22_CTM.pdf
- United States Agency for International Development [USAID] (2009). *Situación actual y perspectivas del mercado de cacao en grano colombiano. La producción nacional frente a las tendencias de los mercados nacional e internacional de cacao en grano*. Recuperado de http://www.ard.org.co/midas/departamentos/agricultores-y-cadenas-de-valor/pdf/Mercado_Situacion_Actual_y_Perspectivas_CACAO.pdf
- Universidad Nacional Agraria de la Selva [UNAS]. (2012). *Gestión de Recursos Humanos y adaptación al cambio climático* [PPT]. Recuperado de http://www.unas.edu.pe/web/sites/default/files/web/archivos/actividades_academicas/10%20Adap%20cambio%20climatico.pdf
- Villajuana, C. (2007). *El tablero de gestión estratégica: Cómo impulsar y medir los intangibles*. Lima: ESAN.
- Villareal, O., & Landeta, R. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa, una aplicación a la internacionalización. *Revista de investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52. Recuperado de <https://goo.gl/Hsdaec>
- Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxitos. *Revista EAFIT*, (105), 1-26. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1157/1047>
- Volumen exportado de cacao y sus derivados creció 15,9% (20 de enero de 2016). *INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-cacao-y-sus-derivados-crecio-159-8825/>
- World Fair Trade Organization [WFTO]. *Los diez principios del Comercio Justo*. Recuperado de <http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/>
- Yáñez, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001*. Recuperado de https://www.academia.edu/14360977/SISTEMA_DE_GESTION_DE_CALIDAD_EN_BASE_A_LA_ISO_9001?auto=download
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Desing and methods* (4ª ed.). Los Ángeles: SAGE. Recuperado de http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf

ANEXO A: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla A1: Puntuación utilizada

Estado	Puntos
Positivo	1
Medio	0
Negativo	-1

Tabla A2: Amenaza de posibles entrantes

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
1	¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	1			
2	¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?	-1			
3	¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?	0			
4	¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?	-1			
5	¿Es necesario mucho capital para entrar a la industria?	1			
6	¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?	-1			
7	¿Hay curva de aprendizaje?	1			
8	¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?	0			
9	¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?	0			
10	¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?	-1			
11	¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contrataque por parte de las empresas establecidas?	-1			
		(2.0)			

Tabla A3: Poder de negociación de los consumidores

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
1	¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	1			
2	¿Usted puede tener una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?	-1			
3	¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?	-1			
4	¿El comprador necesita mucha información importante?	1			
5	¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?	1			

Tabla A3: Poder de negociación de los consumidores (continuación)

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
6	¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?	1			
7	¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?	0			
		2			

Tabla A4: Amenaza de posibles sustitutos

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
1	¿Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo? ¿O su funcionamiento no es justificado por su precio alto?	1			
2	¿El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto?	0			
3	¿No es probable que su cliente cambie a un sustituto?	0			
		1.0			

Tabla A5: Poder de negociación de los proveedores

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
1	¿Mis insumos (materiales, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados?	-1			
2	¿Es barato y rápido cambiar entre proveedores?	-1			
3	¿Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante)?	1			
4	¿Puedo cambiar los insumos realmente?	0			
5	¿Tengo muchos proveedores potenciales?	1			
6	¿Mi negocio es importante para mis proveedores?	1			
7	¿Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales?	-1			
		0			

Tabla A6: Rivalidad entre competidores existentes

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
1	¿La industria está creciendo rápidamente?	1			
2	¿Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores?	1			
3	¿Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto o servicio?	-1			
4	¿Mis potenciales clientes incurrirían en un costo significativo al cambiar a un competidor?	0			

Tabla A6: Rivalidad entre competidores existentes (continuación)

N°	Pregunta	Puntaje	Positivo (+)	Medio (+/-)	Negativo (-)
5	¿Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa?	-1			
		0			



ANEXO B: Producción nacional de cacao según departamento

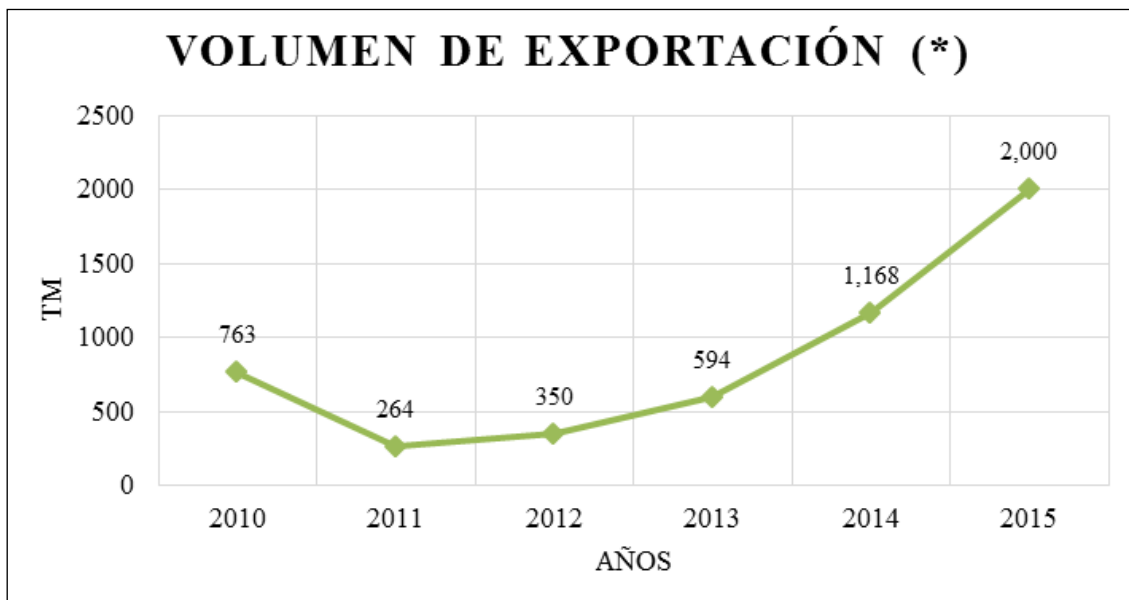
Tabla B1: Cifras de producción nacional de Cacao según departamento en Perú (2008)

Departamento	Superficie sembrada (ha)	Superficie cosechada (ha)	Producción (t)*	Precio (S./Kg)	Rendimiento (kg/ha)
Total Nacional	8,478.00	63,249.00	35,242.00	5.78	557
Amazonas	194.00	6,191.00	1,962.00	5.42	317
Ayacucho	33.00	8,851.00	6,313.00	6.11	713
Cajamarca	41.00	1,200.00	974.00	5.03	812
Cusco	1,694.00	20,700.00	8,101.00	6.02	391
Huánuco	645.00	3,409.00	1,604.00	6.14	471
Junín	1,458.00	7,856.00	4,057.00	5.84	516
La Libertad	0	45.00	40.00	2.45	893
Lambayeque	4.00	30.00	15.00	3.21	493
Loreto	49.00	90.00	77.00	2.25	856
Madre de Dios	8.00	65.00	43.00	2.13	663
Pasco	110.00	124.00	96.00	1.03	777
Piura	0.00	348.00	87.00	6.26	250
Puno	46.00	66.00	52.00	4.32	788
San Martín	3,725.00	13,219.00	10,812.00	5.69	818
Tumbes	32.00	205.00	177.00	5.11	862
Ucayali	439.00	850.00	832.00	4.14	978

Fuente: Castillo (2009)

ANEXO C: Volumen de exportación de la APCA H al mercado europeo

Figura C1: Cifras de volumen de exportación de la APCA H al mercado europeo en el periodo 2009 a 2016



Nota: (*)Para el año 2015, la APCA H ha proyectado un nivel de exportación de 2,000 TM.
Adaptado de: APCA H (2015)

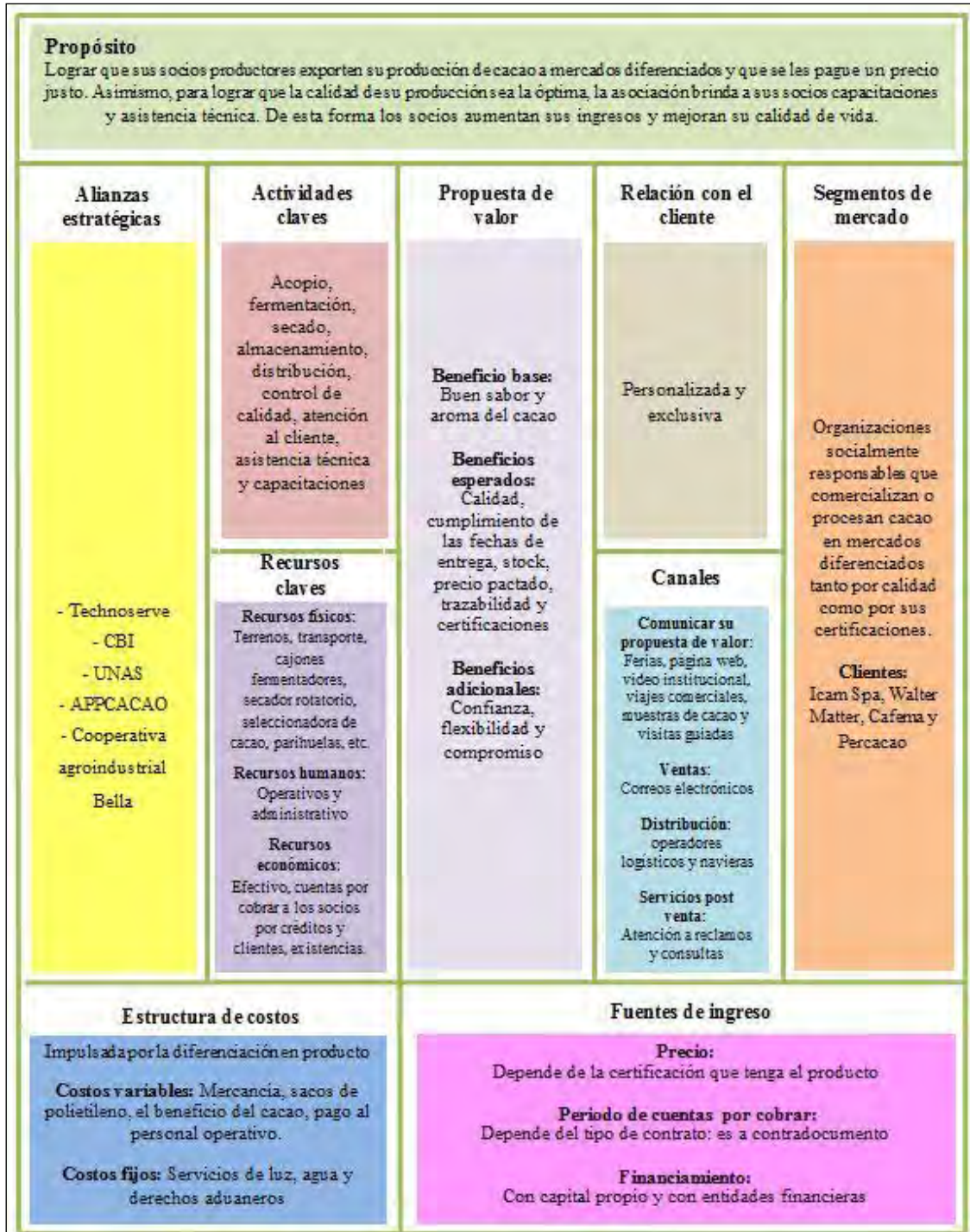
ANEXO D: Representantes de la Asamblea General

Tabla D1: Información sobre la elección de representantes de la Asamblea General

	Comités Zonales	Socios Trabajadores	Socios profesionales
Quiénes los eligen	Socios agricultores	Socios trabajadores	Socios profesionales
Integrantes	Presidente, secretario y vocal	-	-
N° de representantes	24	3	3
Periodo de representación	2 años	2 años	2 años
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> -Ser socio -Tener educación primaria completa -Entregar la totalidad de su producción de cacao -Entregar anualmente como mínimo 2,000 kg de cacao seco o su equivalente en “baba” (5,000 kg de cacao húmedo) -Haber cumplido con su contrato de afiliación y el contrato de producción orgánica, sostenible y <i>fairtrade</i> -Ser responsable, honesta, transparente e idónea - Ser agricultor líder en la adopción de tecnología agrícola en su comité -Participar en forma regular en las capacitaciones de la APCA 	<ul style="list-style-type: none"> -Estar prestando servicios a la asociación -Trabajador proactivo que colabora en la mejora de los trabajos a favor de la asociación. -Ser un ejemplo en el cumplimiento de sus funciones -Acreditar y observar buena conducta 	<ul style="list-style-type: none"> -Tener grado o título académico -Tener experiencia en el cultivo de cacao mínimo de tres años -Estar prestando servicio a la asociación mínimo un año -Mostrar resultado de productividad en el cultivo de cacao

ANEXO E: Lienzo Canvas

Figura E1: Modelo Canvas para la APCA



ANEXO F: Ruta de acopio


Figura F1: Información sobre rutas de acopio de la APCA

<p>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO ALTO HUALLAGA Jr. Víctor Raúl Haya de la Torres N° 246, Castillo Grande-Tingo María Teléfono: (062) 561544 Email: apcacaoaltohuallaga@cacaoaltohuallaga.com / Web: www.cacaoaltohuallaga.com</p>
<p>HOJA DE RUTA DE ACOPIO LUNES: Jacintillo, Aserradero, Papayal, Castillo Grande, Picuroyacu, Bella, Afilador, Puente Perez, Quezada, Isla Huayranga, Santa Carmen y Alcantarilla MARTES: Huangana, Venenillo, Corvina, Cedro, Loco y Huayhuantillo MIERCOLES: Huangana, Venenillo, Corvina, Cedro, Loco, Huayhuantillo JUEVES: Km 51, Puerto Nuevo, Naranjillo, Cargatambo, Trampolin, Maronilla, Pumahuasi y San Miguel de Tulumayo VIERNES: Los Milagros, Shiringal, Santa Lucía y San Miguel (La Cocha)</p>



ANEXO G: Cronograma de producción

Figura G1: Formato de cronograma de producción de APCA



ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAO ALTO HUALLAGA
ÁREA DE PRODUCCIÓN ECOLÓGICA SOSTENIBLE

PLAN ANUAL DE PRODUCCION

Agricultor:

Sector:

Fundo:

Código: PER CAH * Fecha:

ACTIVIDADES	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE												
Erla de zonas de amortiguamiento												
Protección de los bosques												
Establecimiento de lindes												
Plaza para manejo de desechos												
Contribución al desarrollo de la zona												
MANEJO DE SEMILLAS Y VIVEROS												
Selección de semillas												
Instalación de viveros de cacao												
Irrigación												
Abastecimiento eléctrico o solar												
Control de plagas y enfermedades												
Control de malezas												
MANEJO DE SUELOS Y CULTIVOS - SISTEMA RR												
Rehabilitación de la parcela												
Renovación de plantas reproductoras												
Rotación de plantas muertas												
Replanteo												
Manejo de semillas												
Establecimiento de barreras vivas												
Establecimiento de barreras vivas												
Manejo de cobertura												
Control de malezas												
Preparación de materia orgánica (compost)												
Preparación de tea y purín												
Aplicación de abonos orgánicos												

Incorporación de otras sustancias														
Mantenimiento de machos														
Podas de producción														
Podas de renovación														

MANEJO DE PLAGAS Y ENFERMEDADES												
Preparación de insecticidas orgánicos												
Preparación de fungicidas orgánicos												
Aplicación de insecticidas y fungicidas orgánicos												
Aplicación de otras sustancias												
Control cultural												
Capacitaciones												
Asistencia técnica personalizada												
Reuniones programadas												
Cursos de aprendizaje												
Talleres y prácticas agroecológicas												
REGISTROS												
Registros de compra insumos												
Registro de cosecha y venta de cacao												
Registros de actividades del fundo												
Registros de elaboración de abonos: Fijaja Fines												
Registro de abastecimiento												
Registro de capacitaciones												

PRODUCTO/COMPOSICION	FUENTE	CANTIDAD
USO DE INSUMOS EXTERNOS PARA LA PRODUCCION		

Firma Agricultor:

Firma y nombre del responsable de campo:

ANEXO H: Lista de entrevistados y objetivos

Tabla H1: Lista de entrevistado y objetivos de los grupos de interés internos de la APCA

Área	Cargo	Objetivo	Fecha
Asamblea General	Representante del Consejo Electoral	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	19/06/2016
Asamblea General	Representante del Consejo Electoral	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	20/06/2016
Consejo Administrativo	Presidente del Consejo Administrativo	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	16/06/2016
Gerencia General	Gerente General	-Conocer cómo es la gestión de la APCA y cómo es su relación con sus principales grupos de interés	20/06/2016
Asesoría Legal	Asesora Legal	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	16/06/2016
Asesoría en Proyectos de Desarrollo	Especialista en proyectos	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	24/06/2016
Producción	Jefe de producción	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	23/06/2016
Exportaciones	Analista de exportaciones	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	18/07/2016
Producción Ecológica Sostenible	Jefe del área de Producción Ecológica	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	09/07/2016
	Analista de calidad	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	09/07/2016
Producción Ecológica Sostenible- Unidad de Asistencia Técnica	Extensionista (Tocache)	-Entender cómo es la dinámica de trabajo de los socios productores y cómo es su relación con la asociación	21/06/2016
	Extensionista (Tingo María)	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	23/06/2016
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	-Conocer los principales procesos de su área y cómo es la actual gestión de la APCA	16/06/2016

Tabla H2: Lista de entrevistado y objetivos de los grupos de interés externos de la APCA

Institución	Cargo	Nombres	Objetivo	Fecha
Alianza Cacao	Director Nacional	José Iturrios	-Conocer el sector cacaotero y cuáles son sus oportunidades y debilidades	05/11/2016
Experto en temas de cacao	Investigador en cacao y Exgerente de Cacao Vraem	Mendis Paredes Arce	-Conocer cuál es su opinión acerca de la actual gestión de la APCA -Conocer los principales problemas que no permiten incrementar la productividad el cacao	20/06/2016
Technoserve	Coordinador de proyectos	Fernando Voter Salcedo	-Conocer el trabajo que viene ejecutando Technoserve y de qué se trata su alianza con APCA	23/06/2016

ANEXO I: Formato del Consentimiento Informado

Figura I1: Consentimiento informado

<u>CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN</u>	
<p>El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación de tesis de licenciatura con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.</p> <p>La presente investigación es conducida por Marilú Rojas y Josselyn Huayhua, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tiene como asesor y supervisor al Mg. Julio Gamero Requena. La meta de este estudio es aproximarse a conocer, la relación entre el grado de diferenciación de una organización de cacao y su competitividad en el mercado, como medios para contribuir con el desarrollo económico local.</p> <p>Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.</p> <p>La participación en este estudio es voluntaria. Asimismo, cabe resaltar que la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta tesis. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.</p> <p>Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.</p> <p>Desde ya le agradecemos su participación y apoyo a nuestra investigación.</p> <p>Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Marilú Rojas y Josselyn Huayhua, alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, bajo la asesoría del Mg. Julio Gamero Requena. He sido informado(a) del objetivo de esta investigación, así como del objetivo de la entrevista.</p> <p>Me han indicado también que tendré que responder una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.</p> <p>Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Marilú Rojas al teléfono 993 411 590.</p> <p>Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Marilú Rojas al teléfono anteriormente mencionado.</p>	
Nombre del Participante (en letras de imprenta)	_____
Fecha:	Firma del Participante

ANEXO J: Encuesta a socio-productores de la APCA

Tabla J1: Modelo de encuesta a socio-productores de la APCA

VALOTARIO DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A SOCIO PRODUCTORES DE LA APCA
Datos generales <ol style="list-style-type: none">1. Edad:2. Sexo: femenino (), masculino ()3. Estado civil: soltero (), casado (), conviviente (), separado (), viudo ()4. Tiene hijos: sí (), no () si la respuesta es negativa pasar a la pregunta n° 65. Número de hijos:6. Actividad que desarrolla:7. Nivel educativo: ¿Sabe leer?, ¿Sabe escribir?, ¿Termino primaria?, ¿Terminó secundaria?, ¿Tiene estudios técnicos?, ¿Tiene estudios universitarios?8. Principales fuentes de ingreso económico: agrícola (), no agrícola () De no ser agrícola detalle:
Propiedad de tierras <ol style="list-style-type: none">9. Tenencia de tierras: ¿Es propietario?, ¿Es arrendatario?10. Si es propietario, ¿Cómo obtuvo las tierras? Mercado de tierras (), herencia (), Otros ()11. ¿Cuál es la superficie de sus tierras?
Asociatividad <ol style="list-style-type: none">12. ¿Cuáles fueron los factores que lo impulsaron a asociarse a la APCA?13. ¿Cómo se enteró de la existencia de la APCA?
Producción <ol style="list-style-type: none">14. ¿Usted siempre ha sembrado cacao? Sí (), no ()¿Desde cuando?15. ¿Cuáles son los principales riesgos de sembrar cacao?16. ¿Cuál es el promedio mensual de su producción actual?17. ¿Cuáles son los meses de mayor producción? %18. ¿Cuál es el porcentaje de descarte de su producción?19. ¿Se han tomado acciones para reducir el porcentaje anterior?20. ¿Cuántos miembros de su familia se dedican a la producción del cacao?¿Qué tareas realizan?
Rentabilidad <ol style="list-style-type: none">21. En los últimos años el rendimiento de sus tierras: aumentó (), se ha mantenido (), ha disminuido ()22. ¿A cuánto asciende el pago balde de cacao en baba aproximadamente?23. ¿Hay variaciones en el precio? Sí (), no (), ¿A qué se debe?
Apoyo <ol style="list-style-type: none">24. ¿Reciben apoyo por parte de la APCA? Sí (), no (), detalle25. ¿Tiene acceso a financiamiento? Sí (), no ()26. Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento?27. ¿En qué utiliza los fondos del financiamiento?

ANEXO K: Guías de entrevista

Tabla K1: Guía de entrevista al presidente del Consejo de Administración

Guía de entrevista al presidente del Consejo Administrativo	
Dirigido a:	
Objetivo de la entrevista:	
Nombre y apellido:	
Tiempo en la organización:	
Área:	Cargo:
Formación académica:	
Preguntas relacionadas a su puesto de trabajo	
1. ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo?	
2. ¿Percibes todos tus beneficios laborales de ley?	
3. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	
4. ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la asociación?	
Transición a cooperativa	
5. ¿Cuántos son los nuevos representantes de la cooperativa? ¿Quiénes son? ¿Cómo se nombra a los representantes? ¿Todos los socios están de acuerdo con el cambio de asociación a cooperativa?	
6. ¿Cuáles son las funciones de los delegados de salud, de educación y de elecciones?	
Comunicación horizontal y vertical	
7. ¿La información que ustedes transmiten a los representantes zonales llega de la misma calidad a los socios?	
8. ¿Si los socios tienen algún tipo de duda pueden consultarlo directamente con usted?	
9. ¿Los socios tienen dudas acerca de la administración de la asociación?	
10. ¿Ustedes tienen reuniones diarias para ver el plan de trabajo?	
11. ¿Cuál es el proceso para convocar a Asamblea General? ¿Cómo es la dinámica de trabajo?	
12. ¿Los representantes de los socios tienen la capacidad para poder informar a los socios?	
13. ¿Cómo maneja la asociación la transparencia en la información que se les brinda a los socios?	
Beneficios y deberes de los socios	
14. ¿Cómo se apoya en el tema de salud a los socios?	
15. ¿A qué se debe que algunos socios no devuelven las herramientas que le presta la asociación? ¿Cómo se puede acceder a los préstamos de herramientas?	
16. ¿El pago a contra entrega se cumple?	
17. ¿Alguna vez ha sucedido que el socio ha venido a la asociación para cobrar y no se le ha cancelado? ¿A qué se debe? ¿Los socios comprenden esta demora, entienden esta demora?	
18. ¿Por qué los socios no cumplen con la exclusividad en la producción según lo señalado en el estatuto?	
19. ¿Si usted tuviera que describir al socio productor cómo lo haría?	
20. ¿Por qué razones se retiran los socios?	
Preguntas relacionadas a la asociación	
21. ¿Qué opinas acerca del tipo de liderazgo del gerente?	
22. ¿Cuáles son los principales puntos que debe mejorar la asociación para que siga creciendo? ¿Qué recomendaciones le darías a la asociación?	
23. ¿Usted conoce cuál es la misión, visión y las principales metas que tiene la asociación?	
24. ¿Cuáles son las principales características de la organización?	
25. ¿Usted considera que la asociación es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando aquí? ¿Por qué?	

Tabla K2: Guía de entrevista a los Representantes de la Asamblea General

Guía de entrevista a los representantes de la Asamblea General	
<p>Dirigido a: Objetivo de la entrevista: Nombre y apellido: Tiempo en la organización: Área: Cargo: Formación académica:</p>	
<p>Cambio a cooperativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos son los nuevos representantes de la cooperativa? ¿Quiénes son? 2. ¿Cómo se nombra a los representantes? 3. ¿Todos los socios están de acuerdo con el cambio de asociación a cooperativa? <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Ustedes tienen la capacidad de consultar directamente a la asociación cualquier duda que tengan? ¿Cuál es el proceso para solicitar información a la asociación? 5. ¿Alguna vez algún socio te ha comentado qué tiene dudas acerca del manejo administrativo de la asociación? 6. ¿Usted considera que la asociación es transparente en sus cuentas? 7. ¿Cómo es la dinámica de las reuniones? <p>Beneficios y deberes de los socios</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Qué sanciones hay cuando un socio no asiste a una reunión? 9. ¿Cuáles son los principales recursos que los socios solicitan a la APCA? 10. ¿Considera que los socios han mejorado su calidad de vida desde que pertenecen a la APCA? 11. ¿Usted considera que la producción de cacao es un negocio rentable a comparación de otros? 12. ¿Cuáles son los beneficios de estar asociado? 13. ¿Se realiza la asistencia técnica a todos los socios? 14. ¿Los socios devuelven las herramientas que prestan? 15. ¿La asociación les brinda préstamos de dinero? 16. ¿Usted considera que se le brinda las mismas oportunidades tanto a hombres y a mujeres para participar en la asociación? 17. ¿Según el estatuto, el pago es a contra-entrega, a qué se debe que la asociación ya no está pagando en esta modalidad? 18. ¿Alguna vez no le han pagado a un socio de manera puntual? 19. ¿Qué parte de su producción venden a otros comerciantes que no sea la asociación? 20. ¿Cuánto es la inversión para cultivar cacao? <p>Certificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los beneficios de sembrar cacao orgánico? 2. ¿Qué prefiere el agricultor sembrar orgánico o convencional? 	

Tabla K3: Preguntas generales al personal administrativos

Preguntas generales al personal administrativo	
<p>Dirigido a: Objetivo de la entrevista: Nombre y apellido: Tiempo en la organización: Área: Cargo: Formación académica:</p>	
<p>Preguntas relacionadas al puesto de trabajo de todas las áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo? • ¿Percibes todos tus beneficios laborales de ley? • ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo? • ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la asociación? <p>Preguntas relacionadas a la asociación a todas las áreas de la APCA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opinas acerca del tipo de liderazgo del gerente? • ¿Ustedes tienen bien mapeado sus procesos a través de flujogramas? • ¿Cuáles son los principales puntos que debe mejorar la asociación para que siga creciendo? ¿Qué recomendaciones le darías a la asociación? • ¿Usted conoce cuál es la misión, visión y las principales metas que tiene la asociación? • ¿Cuáles son las principales características de la organización? • ¿Usted considera que la asociación es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando aquí? ¿Por qué? 	

Tabla K4: Guía de entrevista al área de Asesoría Legal

Guía de entrevista al abogado del área de Asesoría Legal	
<p>Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién está a cargo del área de Recursos Humanos? 2. ¿Cuál es la dinámica de trabajo del área de Recursos Humanos? 3. ¿Bajo qué régimen laboral se encuentra la asociación? 4. ¿Ustedes tienen un plan de trabajo acerca de todas las actividades que realizará Recursos Humanos este año? 5. ¿Cómo es el proceso de contratación del personal nuevo? 6. ¿Qué puesto de trabajo tiene más rotación? ¿A qué se debe que los extensionistas rotan mucho? <p>Asesoría Legal</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Ha variado también debido a la transformación a cooperativa? 8. ¿Qué beneficios legales y tributarios van a percibir por ser cooperativa? 9. ¿Qué beneficios legales y tributarios tienen por ser asociación? 10. ¿Con cuánto capital social han iniciado para ser cooperativa? 11. ¿Ahora con el cambio a cooperativa van a participar todos los socios en la Asamblea General? 12. ¿Cómo fue el proceso para que se aprobara pasar de asociación a cooperativa? 13. ¿Cómo se han elegido estos representantes? 14. ¿Cómo se ha informado de esta decisión a todos los socios? ¿Cómo lo han tomado? 15. ¿Con el cambio a cooperativa va a haber modificaciones en el estatuto? 16. ¿Cómo va a ser la repartición de utilidades ahora con la transformación a cooperativa? 	

Tabla K5: Guía de entrevista al área de Proyectos

Guía de entrevista al especialista del área de Proyectos
<p>Proyectos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué proyectos viene ejecutando su área? ¿Con qué fondos concursables trabajan? 2. ¿Cuáles son los principales objetivos de estos proyectos? 3. ¿Cuál es el alcance de sus proyectos? 4. ¿Cuántos socios participan en estos programas pilotos? 5. ¿Qué porcentaje de inversión invierte la asociación y qué porcentaje invierte el fondo concursable? <p>Calidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Para qué está tomando muestras del cacao? ¿A qué laboratorio lo envían? ¿En cuánto tiempo salen los resultados? ¿Cuántas muestras al mes envían? 7. ¿Para qué están fermentando el cacao con jugo de piña o con cerveza? 8. ¿Cuál es el grado de fermentación que logra en la organización? 9. ¿Cuáles son los principales problemas que no permiten una adecuada fermentación del cacao? ¿Qué medidas correctivas se deberían implementar? 10. ¿Tienen suficientes cajones fermentadores? 11. ¿Qué instrumentos tienen para medir el grado de fermentación del cacao? 12. ¿Todos los centros de acopio manejan el mismo nivel de fermentación? 13. ¿Qué tipo de calidad de cacao está exigiendo el mercado externo? 14. ¿Cómo hacen para que los productores que entreguen en seco cumpla con los estándares de calidad exigidos por la asociación? ¿Hace cuánto y tiempo han implementado el laboratorio?

Tabla K6: Guía de entrevista al jefe de Producción

Guía de entrevista al jefe de producción
<p>Producción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál de los centros de acopio tiene mayor rendimiento y mayor producción? ¿A qué se debe? 2. ¿Qué sucede si el agricultor continúa teniendo un bajo rendimiento de su producción de cacao? ¿Existe alguna otra sanción o siguen con el tema de los descuentos? 3. ¿Cuenta con indicadores de eficiencia y eficacia en su área? 4. ¿Cuál es el proceso desde que se acopia y llega a almacén el cacao? 5. ¿Cuál es la capacidad de la nueva máquina secadora? 6. ¿Acopian cacao solo de sus socios o acopian a otros productores? ¿Cuánto es la proporción? 7. ¿Todos los centros de acopio tienen una hoja de ruta para el acopio de cacao y se da por igual? 8. ¿En campaña grande cuántos sacos acopian por día? 9. ¿Tienen la capacidad instalada suficiente para todo el cacao que acopian? 10. ¿Cuándo ingresa un nuevo cliente durante el año, el cronograma de exportación se va modificando o los clientes solo ingresan a fin de año para ir programándose? 11. ¿Tienen capacidad para cumplir con los clientes? 12. ¿Cuántos cajones fermentadores tienen? 13. ¿Cuántos días dura el proceso de secado, selección y fermentación? 14. ¿Cómo almacenan los sacos de cacao con productos terminados? ¿Se almacena por cliente, por tipo de producto? 15. ¿Cuál es la frecuencia de exportación? <p>Alianzas estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. ¿Según el convenio que tienen ustedes con Technoserve se tiene que trabajar como bloques comerciales, donde ustedes tienen que trabajar con otras asociaciones o cooperativas pequeñas? <p>Beneficios a los socios</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. ¿Cómo es el proceso de pesado del cacao del socio? 18. ¿cómo paga a los socios?

Tabla K6: Guía de entrevista al jefe de Producción (continuación)

Guía de entrevista al jefe de producción	
Comercial	
19.	¿Quiénes son sus clientes nacionales? ¿Cuánto es el volumen anual que le venden?
20.	¿Con qué operadores logísticos trabajan? ¿Cuánto tiempo tarda el trasladar la producción al puerto de callao?
21.	¿Desde la llegada de la carga al puerto de callao hasta el embarque del producto, cuantos días pasa?

Tabla K7: Guía de entrevista al área de Exportaciones

Guía de entrevista al jefe del área de Exportaciones	
Comercial	
1.	¿Cómo es el proceso de exportación?
2.	¿Cuál es el periodo promedio de los contratos con sus clientes?
3.	¿A qué se debe que la asociación vende su producción a mercados diferenciados?
4.	¿En qué se diferencia el cacao que vende la APCAHA de otras exportadoras de cacao?
5.	¿Tienen planeado procesar el cacao para generar nuevos productos?
6.	¿Con qué institución trabajan para hacer las pruebas de calidad? ¿Cómo es su trabajo con SGS?
7.	¿Alguna vez han tenido problemas con la embarcación de alguna orden de pedido?
8.	¿Qué empresa naviera traslada el cacao desde el puerto del callao hasta los países donde se encuentran sus clientes?
9.	¿Hasta qué punto la APCAHA asume los riesgos de traslado de la mercancía hasta que llegue al cliente (según los INCOTERMS)
Acceso a la información	
10.	¿Ustedes tienen la capacidad de consultar directamente a la asociación cualquier duda que tengan? ¿Cuál es el proceso para solicitar información a la asociación?
11.	¿Usted considera que la asociación es transparente en sus cuentas? ¿Por qué?
12.	¿Tiene una comunicación constante con la asociación?

Tabla K8: Guía de entrevista al área de Producción Ecológica Sostenible

Guía de entrevista al jefe del área de Producción Ecológica Sostenible	
Auditorias	
1.	¿Cuáles son los principales puntos que la certificadora de Comercio Justo audita a la asociación? ¿Podría explicarnos cada uno de ellos?
2.	¿Cuáles son los principales puntos que la certificadora Orgánica audita a la asociación? ¿Podría explicarnos cada uno de ellos?
3.	¿Cada cuánto tiempo es la auditoría de Comercio Justo y Orgánica?
4.	¿Alguna vez han tenido alguna no conformidad con alguna de las certificaciones? ¿Qué medidas correctivas se tomaron?
5.	¿Tienen un adecuado manejo de la trazabilidad de su producción?
6.	¿Se realizan campañas de sensibilización para que los socios no utilicen pesticidas?
7.	¿Qué documentos les solicitan en las auditorias?
Beneficios a los socios	
8.	¿Ustedes tienen un plan anual de capacitaciones? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Son individuales o grupales?
9.	¿Qué acciones han tomado para el tema de fortalecimiento del productor, el incremento de la productividad y la mejora de la calidad?
10.	¿Nos podría comentar acerca de los préstamos a los socios y los reintegros?
11.	¿El pago a los socios es a contra- entrega? ¿Alguna vez se han demorado en su pago?
12.	¿Los socios perciben los beneficios de pertenecer a una asociación?

Tabla K8: Guía de entrevista al área de Producción Ecológica Sostenible (continuación)

Guía de entrevista al jefe del área de Producción Ecológica Sostenible
<p>Alianza con Technoserve</p> <p>13. ¿Desde cuándo vienen trabajando con Technoserve?</p> <p>14. ¿A qué otras organizaciones compran cacao? ¿Estas organizaciones manejan los mismos estándares de calidad de la APCA?H?</p> <p>Relación con los extensionistas</p> <p>15. ¿Cómo es tu relación con tu equipo de trabajo? ¿Cómo es su dinámica de trabajo?</p> <p>16. ¿Existe mucha rotación de los extensionistas? De ser así ¿A qué se debe?</p> <p>17. ¿Con qué frecuencia se reúne con los extensionistas?</p> <p>18. ¿Cómo se informa a los extensionistas acerca de decisiones de último momento que tomaron la asociación?</p> <p>19. ¿Cómo los extensionistas son la cara de la organización frente a los socios, tienen la capacidad de informar y absolver las dudas que los socios tengan, por ejemplo, la falta de liquidez en la asociación? ¿Los extensionistas manejan la información necesaria para responder a los socios?</p> <p>20. ¿A los extensionistas se les brinda capacitaciones no solo en conocimientos técnicos sino también en el desarrollo de habilidades blandas?</p>

Tabla K9: Guía de entrevista al área de Calidad

Guía de entrevista al asistente del área de Calidad
<p>Relación con los extensionistas</p> <p>1. ¿Cómo es la relación que usted tiene con su equipo de trabajo?</p> <p>2. ¿Existe mucha rotación de los extensionistas? De ser así ¿A qué se debe?</p> <p>3. ¿Cómo los extensionistas son la cara de la organización frente a los socios, tienen la capacidad de informar y absolver las dudas que los socios tengan, por ejemplo, la falta de liquidez en la asociación? ¿Los extensionistas manejan la información necesaria para responder a los socios?</p> <p>4. ¿A los extensionistas se les brinda capacitaciones no solo en conocimientos técnicos sino también en el desarrollo de habilidades blandas?</p> <p>Comunicación con los socios</p> <p>5. ¿Cómo transmiten el tema contable a unos socios que no tiene de repente alto nivel de instrucción? ¿Cómo hacen entender a los socios los temas contables?</p> <p>6. ¿Los socios tienen dudas acerca del manejo administrativo de la APCA?H?</p> <p>7. ¿Los socios están informados acerca de las inversiones que realiza la asociación?</p> <p>Comunicación con los representantes zonales</p> <p>8. ¿Se les brinda algún tipo de incentivos a los representantes zonales?</p> <p>9. ¿Se brinda capacitaciones a los representantes zonales?</p> <p>10. ¿Los viáticos que necesitan los socios son subvencionados por la asociación?</p> <p>Calidad</p> <p>11. ¿Cómo trabajan el tema de calidad con el área de proyectos?</p> <p>12. ¿Qué herramientas tienen para ver la calidad? ¿Con qué instrumentos miden el nivel de fermentación?</p> <p>13. ¿Cuánto es el % de impurezas máximo?</p> <p>14. ¿Por qué no están utilizando su seleccionadora?</p> <p>15. ¿Cuándo hay una auditoría, a qué empresa mandan las muestras para los clientes?</p>

Tabla K10: Guía de entrevista al área de Contabilidad

Guía de entrevista al jefe del área de Contabilidad	
Comunicación	
1.	¿De qué manera se les explica a los socios los datos contables y financieros a los representantes en la Asamblea General? ¿Se les entrega documentos físicos?
2.	¿Asisten todos los socios y representantes a la Asamblea General?
3.	¿Cómo pueden los socios acceder a la información que requieren? ¿Cómo es el proceso de solicitud información? ¿Cuánto tiempo dura el proceso?
Datos contables	
4.	¿Cuáles son los costos de la producción de cacao? ¿Cuánto cuesta el kilo de cacao y cuál es su precio?
5.	¿En qué régimen tributario están como asociación?
6.	¿Qué beneficios tributarios tendrán cuando pasen a cooperativa?
7.	¿Cuál es la proporción de apalancamiento de la asociación?
8.	¿Por qué no tienen préstamos con entidades financieras nacionales?
Beneficios a los socios	
9.	¿Esta asociación brinda servicios financieros a sus socios? ¿Hay topes para el préstamo? ¿Cobran interés? ¿Cómo amortizan su deuda los socios?
10.	¿A partir de qué año se comienza a implementar los préstamos a los socios?
11.	¿Cuál es el proceso para solicitar un préstamo? ¿Cuánto tiempo dura?
12.	¿Cuántos socios han solicitado préstamos este año? ¿Qué porcentaje de morosos hay? ¿A qué se debe?

Tabla K11: Guía de entrevista al personal de campo o extensionista

Guía de entrevista al personal de campo o extensionistas	
Dirigido a:	
Objetivos de la entrevista:	
Nombre y apellido:	
Tiempo en la organización:	
Área:	Cargo:
Formación académica:	
Zona de trabajo:	Cantidad de socios a su cargo:
Preguntas relacionadas a su puesto de trabajo	
1.	¿Cuáles son las principales funciones de su cargo?
2.	¿Percibes todos tus beneficios laborales de ley?
3.	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?
4.	¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la asociación?
Capacitaciones y asistencia técnica a los socios	
5.	¿Tu área maneja un plan anual de capacitaciones para los socios?
6.	¿Cuál es la dinámica de trabajo tanto en las capacitaciones como en las asistencias técnicas? ¿Las capacitaciones son grupales o individuales?
7.	¿Grupos de cuántos socios se manejan las capacitaciones?
8.	¿Dónde se realizan las capacitaciones, en el campo o en los centros de acopio?
9.	¿Cómo es el nivel de asistencia a las capacitaciones?
10.	¿Los socios ejecutan las recomendaciones que se les brindan durante las capacitaciones o en la asistencia técnica? De no ser así ¿A qué se debe? ¿A qué se debe?
Niveles de comunicación del personal de campo	
11.	¿Su jefe directo le brinda la información necesaria para ejecutar bien mi trabajo?
12.	¿Lo han capacitado acerca de cómo absolver las dudas de los socios de manera asertiva?
13.	¿Cómo es tu relación con los actuales representantes de tu zona?
14.	¿De qué manera apoyas a los representantes zonales?
15.	¿Los representantes de las zonas que usted asisten convocan a reuniones para informar acerca de los nuevos acontecimientos que están sucediendo?

Tabla K11: Guía de entrevista al personal de campo o extensionista (continuación)

Guía de entrevista al personal de campo o extensionistas
<p>16. ¿Los socios reciben la información a tiempo y correcta? ¿Qué tipo de información solicitan?</p> <p>17. ¿Alguna vez un socio ha sido muy suspicaz acerca del manejo del dinero de la asociación: ¿de dónde sale la plata, de dónde se está invirtiendo?</p> <p>18. ¿Cómo ha tomado los socios este cambio de asociación a cooperativa?</p> <p>La producción</p> <p>19. ¿Los socios tienen un adecuado manejo de su producción?</p> <p>20. ¿Los socios que realizan el proceso de fermentado y secado se les ha capacitado?</p> <p>21. ¿Qué sucede cuando la producción de los socios no cumple con los estándares de calidad?</p> <p>22. ¿Qué haces en el caso de que descubras que un socio maneja herbicidas?</p> <p>23. ¿Alguna vez tú has aplicado alguna amonestación o has visto un caso?</p> <p>24. ¿Alguno de tus socios traen su producción a la misma asociación?</p> <p>25. ¿Los socios tienen conocimiento de cuánto invierten y cuánto ganan con la producción del cacao?</p> <p>26. ¿Ellos manejan un adecuado registro de sus ingresos y gastos? De no ser así ¿A qué se debe?</p> <p>27. ¿Cuántos de los socios que usted asiste venden todo o parte de su producción a otros comerciantes? ¿A qué se debe? ¿A qué otras asociaciones venden?</p> <p>28. ¿los socios venden a otras organizaciones la misma calidad que venden a la asociación?</p> <p>29. ¿El pago que se efectúa a los socios por la compra de su cacao es a contra- entrega?</p> <p>30. ¿Alguna vez con alguno de tus socios ha tenido algún tipo de problema con su pago? ¿A qué se debió?</p> <p>Preguntas relacionadas a la asociación</p> <p>31. ¿Qué opinas acerca del tipo de liderazgo del gerente?</p> <p>32. ¿Cuáles son los principales puntos que debe mejorar la asociación para que siga creciendo? ¿Qué recomendaciones le darías a la asociación?</p> <p>33. ¿Usted conoce cuál es la misión, visión y las principales metas que tiene la asociación?</p> <p>34. ¿Cuáles son las principales características de la organización?</p> <p>35. ¿Usted considera que la asociación es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar trabajando aquí? ¿Por qué?</p>

Tabla K12: Guía a especialista

Guía de entrevista a especialistas
<p>Dirigido a:</p> <p>Objetivo de la entrevista:</p> <p>Nombre y apellido:</p> <p>Tiempo en la organización:</p> <p>Área: Cargo:</p> <p>Formación académica:</p>
<p>Preguntas del sector cacaotero</p> <p>1. ¿A qué se refiere usted acerca de la trilogía de la comercialización?</p> <p>2. ¿Por qué últimamente las cooperativas están teniendo pérdidas económicas?</p> <p>Producción del cacao</p> <p>3. ¿Usted considera que el negocio de cacao es rentable para los agricultores de esta zona?</p> <p>4. ¿A qué se debe que los productores de cacao tienen baja productividad?</p> <p>5. ¿Cómo se puede resolver este problema de la falta de productividad?</p> <p>6. ¿Qué opina acerca de la producción del cacao fino en aroma? ¿Es viable su producción para los agricultores del valle del Huallaga?</p> <p>7. ¿Cuáles son los principales problemas de producir este tipo de cacao?</p>

Tabla K12: Guía a especialista (continuación)

Guía de entrevista a especialistas
<p>Gestión como ex gerente de la APCAH y como ex jefe de extensionistas</p> <p>8. ¿Cómo fue su gestión cuando fue gerente de la APCAH?</p> <p>9. ¿Cuánto tiempo estuvo como jefe de extensionistas?</p> <p>10. ¿A qué se debió su retiro como jefe de extensionista?</p> <p>Percepción acerca de actual gestión de la APCAH</p> <p>11. ¿Cómo usted calificaría las capacitaciones y la asistencia técnica que vienen ejecutando la APCAH?</p> <p>12. ¿Qué necesitan los socios para ser fieles a la asociación?</p> <p>13. ¿A usted como socio le han informado a qué se debe la falta de liquidez de la asociación en las últimas semanas?</p> <p>14. ¿Usted considera que la APCAH es una organización que se maneja de manera transparente con sus socios productores?</p> <p>15. ¿Qué opina acerca de este cambio de asociación a cooperativa?</p> <p>16. ¿Qué opina usted acerca de los mecanismos de sanciones que se aplican a aquellos socios que no asisten a las capacitaciones? ¿Se ejecutan realmente?</p> <p>17. ¿Cuál es el principal diferencial que tiene la APCAH en comparación a otras asociaciones o cooperativas?</p> <p>18. ¿Cuáles son los principales puntos que debe mejorar la asociación para que siga creciendo? ¿Qué recomendaciones le darías a la asociación?</p>

Tabla K13: Guía a grupos de interés externos

Guía de entrevista a Technoserve
<p>Dirigido a:</p> <p>Objetivo de la entrevista:</p> <p>Nombre y apellido:</p> <p>Tiempo en la organización:</p> <p>Área: Cargo:</p> <p>Formación académica:</p>
<p>Funciones en Technoserve</p> <p>1. ¿Cuáles son sus funciones como coordinador de proyectos de Technoserve?</p> <p>2. ¿Cuál es periodo de ejecución, los objetivos y el alcance del proyecto?</p> <p>3. ¿Con qué línea de base comenzaron el proyecto?</p> <p>4. ¿Quiénes son los beneficiarios de su proyecto?</p> <p>5. ¿Cuáles son los principales problemas que han encontrado al momento en que han iniciado la ejecución de su proyecto?</p> <p>6. ¿Cómo convencieron a agricultores para que cambien su cultivo de coca por el cultivo de cacao?</p> <p>7. ¿Qué tipo de cacao ayudan a injertar a los agricultores? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿En qué regiones viene trabajando Technoserve ejecutando estos proyectos?</p> <p>9. ¿De qué se trata el plan de capacitaciones en “Tecnologías de abonamiento y poda” (TAPS)?</p> <p>10. ¿Ustedes capacitan a agricultores solamente asociados o también a no asociados?</p> <p>11. ¿A qué se debe la falta de cumplimiento de los agricultores a las buenas prácticas que ustedes les enseñan?</p> <p>12. ¿Por qué han incluido el tema de género en sus capacitaciones?</p> <p>13. ¿Cuánto personal técnico trabaja en Technoserve?</p> <p>14. ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en bloques comerciales?</p>

Tabla K13: Guía a grupos de interés externos (continuación)

Guía de entrevista a Technoserve
<p>Relación con APCAH</p> <p>15. ¿Hace cuánto tiempo vienen trabajando con la Asociación Alto Huallaga?</p> <p>16. ¿De qué manera apoyan a la APCAH para captar financieras externas?</p> <p>17. ¿De qué manera contactan a la APCAH con las financieras internacionales?</p> <p>Entorno del comercio del cacao</p> <p>18. ¿Cuál es la productividad de san Martín, Huánuco y Ucayali?</p> <p>19. ¿Qué producto es más rentable cosechar para el agricultor? Por ejemplo, ¿el cacao, el café o el plátano?</p> <p>20. ¿Hay un mercado para el cacao aromático?</p> <p>21. ¿Es fácil para los agricultores cosechar cacao aromático?</p> <p>22. ¿ustedes han encontrado diferencias entre los socios de cada asociación, un perfil?</p> <p>Trabajo con sus grupos de interés</p> <p>23. ¿Con qué organizaciones viene trabajando Technoserve?</p> <p>24. ¿Cómo es su trabajo con USAID? ¿Le da lineamientos de trabajo?</p> <p>25. ¿Cómo trabajan con alianza cacao? ¿Chocan los intereses del proyecto de Alianza Cacao con el de ustedes?</p> <p>26. ¿Cómo articulan los objetivos de su proyecto con los objetivos del plan de desarrollo que tiene DEVIDA y USAID?</p>

ANEXO L: Lista de participantes de los grupos de enfoque

Tabla L1: Lista de socios del sector de Tocache que participaron en el grupo enfoque

Apellidos y nombres	Año de ingreso	Área total (ha)	Producción/Ha	Producción estimada Baba	Producción estimada seco	Certificación
Castillo Ojeda, Yolanda	2009	2.00	1600.00	9552.24	3200.00	Ecológico
Ruiz Rengifo, Alonso	2009	2.00	1400.00	8358.21	2800.00	Ecológico
Acosta Espinoza, Lleny	2009	3.00	1600.00	14328.36	4800.00	Ecológico
Romero Trujillo, Ayda Reyna	2016	2.00	1400.00	8358.21	2800.00	Proceso
Carranza Segarra, Ángel Marino	2009	3.00	1600.00	9552.24	3200.00	Ecológico
Marreros Acuña, Hernán	2009	2.00	1400.00	8358.21	2800.00	Ecológico
Marreros Galindo, Dante	2009	1.00	1400.00	4179.10	1400.00	Ecológico
Ávila Valverde, Rosalvina	2014	2.00	1600.00	9552.24	3200.00	Ecológico

Tabla L2: Lista de socios del sector de Tingo María en el grupo de enfoque

Apellidos y nombres	Año de ingreso	Área total	Producción/Ha	Producción estimada Baba	Producción estimada seco	Certificación
Aponte Santo, Martina	2009	5.00	1400.00	12537.31	4200.00	Ecológico
Dimas Pajuelo, Aida	2009	4.00	1200.00	10746.27	3600.00	Ecológico
Dimas Pajuelo, Anabel	2009	2.25	1450.22	9740.30	3263.00	Ecológico
Espinoza Tolentino, Francisco	2015	3.00	1400.00	11492.54	3850.00	Ecológico-R
Morales Cartagena, Santiago	2016	2.00	1400.00	16716.42	2800.00	Proceso
Remigio Justo, Elmer	2014	7.00	1400.00	20895.52	7000.00	Ecológico
Dimas Pajuelo, Peter	2009	1.00	1400.00	4179.10	1400.00	Ecológico

ANEXO M: Guías del grupo de enfoque

Tabla M1: Guías del grupo de enfoque

Guía del grupo de enfoque
<p>Dirigido a: Objetivo del grupo de enfoque: Moderador: Observador: Cantidad de participantes: Zona:</p>
<p><u>Datos generales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos generales: Nombre, edad, estado civil, zona donde vive - Familia en general: cuántos hijos viven con él/ella, si trabajan en el cultivo del cacao. - Nivel educativo: Primaria, secundaria, universitaria <p><u>Productividad de las parcelas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cuáles son sus actividades económicas? ¿Usted considera un negocio rentable producir y comercializar cacao? 2.- ¿Qué miembros de la familia se dedican al trabajo en el campo? ¿Contratan personal adicional? 3.- ¿Cuánta de la producción va hacia la asociación? ¿Por qué no dan el 100%? 4.- ¿Qué beneficios reciben de entregar su producción a la APCA? ¿Qué beneficios obtienen de entregarla a comerciantes (<i>traders</i>) u otras asociaciones/cooperativas? <p><u>Calidad</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5.- ¿Usted conoce cuáles son los estándares de calidad que tiene la asociación? ¿Ustedes conocen qué tipo de cacao está buscando el mercado? ¿Qué características debe tener este cacao? En vista de esto ¿Su producción cumple con estas características? 6.- ¿Usted conoce qué es la trazabilidad? ¿La asociación le ha explicado? ¿En qué consiste? 7.- ¿Usted mantiene un registro de su producción? (existe un cuaderno de registro) <p><u>Asociatividad</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8.- ¿Cómo se enteraron de la asociación? ¿Cómo se terminaron de convencer para unirse a la APCA? (¿Lo consultaron quizás con otros productores, vecinos, familiares? ¿Por qué decidieron pertenecer a esta asociación y no a otra? ¿Cuál fue el factor determinante?) 9.- ¿Qué es lo que hizo que siguieran trabajando con la asociación, y no cambiarse a otra? ¿Qué factores hizo que se quedaran en la asociación antes del cambio de gerencia? y después del cambio de gerencia, ¿cambió su percepción? 10.- ¿Qué capacitaciones han recibido? ¿Cuáles les ha parecido más útiles y cuáles menos útiles? materiales, tipos de capacitación ¿Está de acuerdo con los temas tratados en las capacitaciones? ¿La frecuencia? Se siente satisfecho o no ¿La asociación le brinda información acerca de cómo mejorar su proceso productivo? 11.- ¿Qué beneficios les brinda la asociación? ¿Usted ha recibido apoyo financiero por parte de la asociación? ¿Lo ha solicitado? ¿Por qué no o por qué sí? ¿Asiste a las actividades de la APCA? ¿Por qué? (sobre todo aquellas que no son obligatorias) ¿Le gusta las actividades de integración? Campeonatos, etc (discusión) 12.- ¿Conocen cuáles son sus obligaciones, derechos y deberes suscritas en el contrato? Por ejemplo, pagar la cuota anual, asistir a los comités, etc. Asimismo, ¿saben cuáles son los incentivos para cumplir las obligaciones y las sanciones en el caso que no cumpla? ¿La asociación las ejecuta? 13.- ¿Qué tanta facilidad tiene para poder acceder a información de la APCA, recibir apoyo? ¿Cómo se comunica con otros miembros de la asociación, representantes, y personal administrativo? ¿Cuándo se realizan Asambleas generales, o cuando deben tomarse decisiones importantes sobre la asociación, usted considera que se toma en cuenta su opinión como asociado? 14.- ¿Qué complicaciones existen dentro de la asociación? ¿Usted considera que se les brinda las mismas oportunidades tanto a mujeres como a hombres? ¿Qué les podría ofrecer otra asociación, cooperativa o empresa para que ustedes consideren cambiarse?

Tabla M1: Guías del grupo de enfoque (continuación)

Guía del grupo de enfoque
<p>15.- ¿Si la asociación fuera una persona cómo lo describiría? (después de que personifiquen la asociación y le otorguen características, sugerir algunas que no hayan sido nombradas, positivas y negativas ¿Siente que la asociación le permite desarrollarse y crecer? ¿Considera usted que es fácil acceder al personal administrativo y/o a sus representantes en los comités? Nivel de acceso a la información</p> <p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none">- Desde su opinión, ¿qué debería hacer la asociación para seguir mejorando?- ¿Cómo ven a la asociación de acá a 5 años?- ¿Cómo se ven de acá a 5 años?



ANEXO N: Registro fotográfico

Figura N1: Foto de las instalaciones de la APCA en Tingo María



Figura N2: Foto con el Gerente General y el Jefe de Producción Ecológica Sostenible



Figura N3: Foto con una socia de la APCA



Figura N4: Foto con los trabajadores de la APCA durante el proceso de secado del cacao



Figura N5: Presentación de la APCA H durante el salón de chocolate 2016



Figura N6: Condiciones de viviendas de productores asociados de bajos recursos



Figura N7: Socios reunidos en labores de poscosecha



Figura N8: Fachada de la sede principal APCA



Figura N9: Secadora



Figura N10: Instalaciones de secado-sede Tocache



Figura N11: Cajones fermentadores de cacao-sede Tocache




Figura N12: Secado del cacao bajo el sol



Figura N13: Asistencia técnica personalizada



 **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES CACAO ALTO HUALLAGA**
ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA

VISITA DE ASISTENCIA TÉCNICA Nº 002032

PRODUCTOR: Saulo Cachique Vela FUNDO: El Paraíso
SECTOR: Isla Huayranga FECHA DE VISITA: 15/07/15
TÉCNICO: Carmen Sánchez C. HORA DE LLEGADA: 03:00 SALIDA: 03:00

LABORES REALIZADAS DURANTE LA VISITA: Implementación de folder, Orientación en manejo cultural en poda de mantenimiento (Apertura de calles)

RECOMENDACIONES DEJADAS:

Hacer:

- Continuar con apertura de calles

Figura N14: Secado del cacao bajo el sol



Figura N15: Herramienta de valor para socios-APCAH

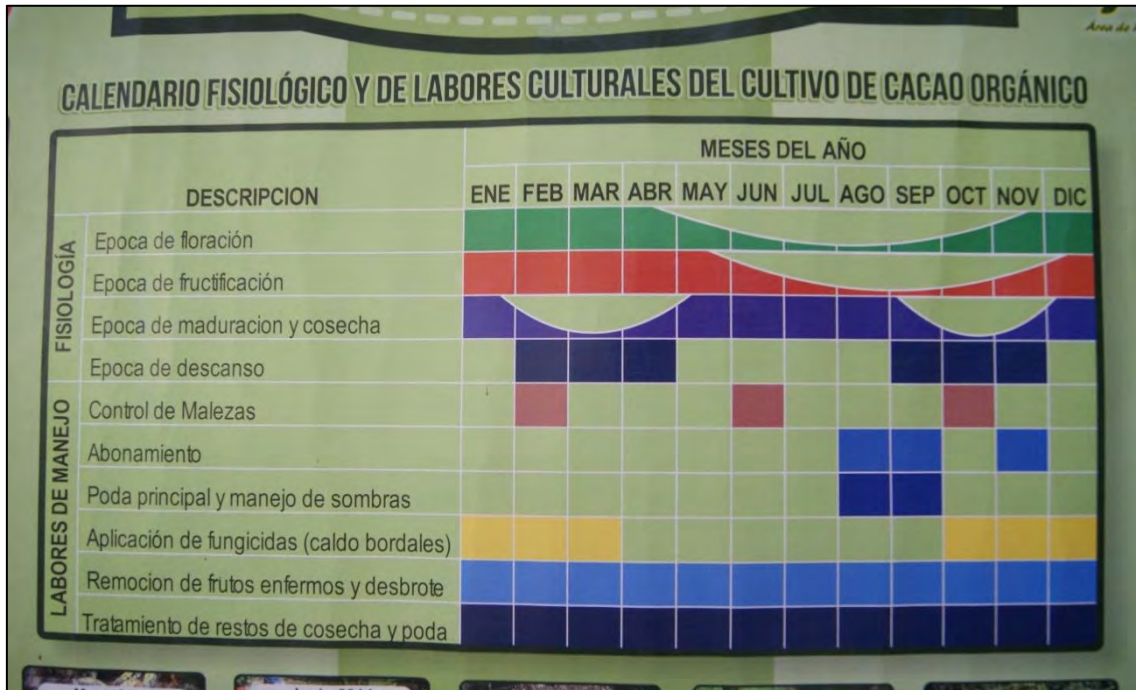


Figura N16: Alianza estratégica Technoserve



Figura N16: Alianza estratégica Technoserve (continuación)



Figura N17: Talleres y entrega de insumos mediante sus alianzas: MINAGRI, Technoserve, Devida, agencias de cooperación internacional, municipalidades.



Figura N18: Primer Focus Group-sede Tocache



Figura N19: Segundo Focus Group-sede Tingo María

