

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LA GESTIÓN SOCIO-ORGANIZACIONAL EN
ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS CACAOTERAS EN EL
DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN: CASO COMPARATIVO DE
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS DE LA
MICROCUENCA DEL BAJO HUALLAGA Y LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROPECUARIOS RIO MAYO SHANAO**

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

GUTIÉRREZ VEGA, Ángela Yojhaira

20111344

SÁNCHEZ FLORES, Rodrigo Renato

20111219

Asesorado por: Lic. Manuel Alejandro Díaz Gamarra

Lima, 27 de Agosto del 2018

La tesis

**LA GESTIÓN SOCIO-ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS
CACAOTERAS EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MARTÍN: CASO
COMPARATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS DE LA
MICROCUENCA DEL BAJO HUALLAGA Y LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS RIO MAYO SHANAO**

Ha sido aprobada

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
Presidente de Jurado

Lic. Manuel Alejandro Díaz Gamarra
Asesor de la tesis

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
Tercer Jurado

A Dios, por permitirme llegar a este punto. A mi madre hermosa por su comprensión, apoyo y amor brindados, a mi padre por su apoyo a pesar de la distancia, a Ximena y ese ser especial por su compañía, a mi compañero de tesis Rodrigo, por su perseverancia y entrega y finalmente a mis ángeles en el cielo.

Ángela Gutiérrez

A Dios, por ser el guía en cada uno de mis pasos. A mis padres, por su comprensión y apoyo incondicional. A mis hermanos, por su paciencia durante este tiempo agitado. A mi compañera de tesis, Ángela, por el esfuerzo y sacrificio.

Rodrigo Sánchez



Queremos agradecer a todas las personas que, de alguna manera, hicieron posible finalizar esta investigación. A los agricultores de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga, especialmente a Abner Cenepo Chashnamote, por su disposición y tiempo brindado. A la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao, especialmente al ingeniero Euler Huamán Portocarrero, por su disposición y comprensión para con nuestra investigación. Un agradecimiento muy especial a Rivelino Yalta, quien con su buena actitud, paciencia, y tiempo dedicado, hizo realmente posible esta investigación.

Agradecimiento especial a Carola Amézaga, por compartir sus conocimientos y experiencias que nos sirvieron de guía para esta investigación.

Finalmente, agradecimiento especial a nuestro asesor Manuel Díaz Gamarra, por su paciencia y disposición mostrada en este largo proceso.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Problema de investigación	1
2. Preguntas de investigación	4
2.1. Pregunta general.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de investigación	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	5
4. Justificación de investigación.....	5
4.1. Aporte a las necesidades organizacionales.....	6
4.2. Aporte a las ciencias de la gestión	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN	8
1. Gestión asociativa y asociatividad	8
1.1. Asociatividad y organizaciones asociativas agrarias.....	8
1.2. Modelos relacionados a la gestión asociativa.....	13
2. Gestión empresarial.....	24
3. Gestión socio-organizacional	32
3.1. Confianza	32
3.2. Liderazgo.....	34
3.3. Comunicación.....	36
3.4. Participación.....	37
3.5. Compromiso	38
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE INVESTIGACIÓN	40
1. Contexto de los grupos asociativos agrarios en el Perú y en el departamento de San Martín.....	40
2. Situación actual del cacao en el Perú.....	43
3. Sector cacaotero en el departamento de San Martín.....	51

3.1.	Cadena de valor del cacao en el departamento de San Martín	54
3.2.	El cacao en el distrito de Chazuta, departamento de San Martín.....	55
3.3.	El cacao en el distrito de Shanao, departamento de San Martín.....	61
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....		67
1.	Diseño Metodológico de la investigación	67
1.1.	Alcance de la investigación.....	67
1.2.	Tipo de diseño de la investigación	67
1.3.	Selección de los sujetos de estudio.....	68
1.4.	Operacionalización de la investigación.....	69
2.	Fases/etapas de la investigación	72
3.	Metodología de la recolección de muestra	74
3.1.	Identificación y selección de los actores de la investigación	74
3.2.	Muestra de los actores involucrados para la investigación.....	75
4.	Instrumentos de recolección de información.....	77
4.1.	Entrevistas a profundidad semi estructurada.....	78
4.2.	Observaciones no participante y no estructurada	79
4.3.	Revisión documentaria	80
4.4.	Focus group	80
5.	Metodología para la sistematización y análisis de la información	81
6.	Validación y fiabilidad de los elementos de la investigación.....	82
6.1.	Validación de los instrumentos de la investigación	82
6.2.	Validación y fiabilidad de la información: triangulación de información.....	84
7.	Limitaciones generales de la investigación.....	85
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....		86
8.	Prácticas relacionadas a la confianza	86
8.1.	Actividades económicas.....	86
8.2.	Actividades socio-culturales	89
8.3.	Actividades productivo- tecnológicas	92

8.4.	Actividades organizacionales	96
9.	Prácticas relacionadas al liderazgo	101
9.1.	Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo	101
9.2.	Actividades que fomenten capacidades de comunicación de los líderes	102
9.3.	Actividades que fomenten la legitimidad de los líderes	103
10.	Prácticas relacionadas a la comunicación	106
10.1.	Actividades de carácter estratégico	106
10.2.	Actividades de carácter instrumental	107
10.3.	Actividades de carácter cognitivo	108
11.	Prácticas relacionadas a la participación	111
11.1.	Actividades organizacionales relacionadas a la participación	111
11.2.	Actividades inclusivas relacionadas a la participación	118
11.3.	Elementos instrumentales	121
12.	Prácticas relacionadas al compromiso	123
12.1.	Actividades actitudinales relacionados al compromiso	123
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN...		131
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		138
ANEXO A: Datos estadísticos del sector cacaoero en el Perú y el mundo		146
ANEXO B: Diagrama de la cadena de valor del cacao en el distrito de Chazuta		148
ANEXO C: Variables para el diagnóstico de organizaciones agro empresariales.		149
ANEXO D: Matriz de consistencia de investigación		150
ANEXO E: Matriz de consistencia de las variables de la investigación		153
ANEXO F: Resumen de la tabla de contenido por variable en APAMBH y APARMASH		156
ANEXO G: Tabla de contenidos de las entrevistas, observaciones y focus group en APARMASH (En archivo digital).....		170
ANEXO H: Tabla de contenidos de las entrevistas, observaciones y focus group en APAMBH (En archivo digital).....		171

ANEXO I: Guías para las entrevistas a profundidad	172
ANEXO J: Formato de observaciones de campo	191
ANEXO K: Imágenes del trabajo de campo de la investigación.....	195



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales diferencias entre una organización asociativa agraria y una empresa privada convencional	11
Tabla 2: Subsistemas y/o elementos de la gestión empresarial	25
Tabla 3: Elementos relacionados a la gestión empresarial según IICA (2018)	25
Tabla 4: Capacidades gerenciales según el modelo de IICA.....	26
Tabla 5: Herramientas para el análisis interno y externo de la organización asociativa agraria según IICA	27
Tabla 6: Fuentes de reducción de costos en organizaciones asociativas agrarias de acuerdo a IICA.....	28
Tabla 7: Elementos relacionados a la gestión empresarial según Gutiérrez y Gottret (2012).....	29
Tabla 8: Elementos y sus respectivos alcance de la planificación estratégica.....	30
Tabla 9: Factores de un sistema de costos (manejo de costos) dentro una organizaciones	31
Tabla 10: Principales empresas, asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano en el Perú en el año 2015	51
Tabla 11: Áreas de cacao en el departamento de San Martín (2015)	53
Tabla 12: Aspectos de la variable confianza evaluados en los sujetos de estudio.....	70
Tabla 13: Aspectos de variable liderazgo evaluados en los sujetos de estudio	71
Tabla 14: Aspectos de la variable comunicación evaluados en los sujetos de estudio.....	71
Tabla 15: Aspectos de la variable participación evaluados en los sujetos de estudio	72
Tabla 16: Aspectos de variable compromiso evaluados en los sujetos de estudio	72
Tabla 17: Mapeo de los actores vinculados a las organizaciones en estudio:.....	74
Tabla 18: Listado final de actores involucrados para la investigación	75
Tabla 19: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga que participaron en las entrevistas de la investigación	76
Tabla 20: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao que participaron en las entrevistas de la investigación.....	77
Tabla 21: Lista de entrevistados de representantes de instituciones de apoyo externo a APAMBH y APARMASH.....	77
Tabla 22: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga que participaron en el focus group.....	81
Tabla 23: Listado de agricultores entrevistados en las pruebas pilotos	83
Tabla 24: Frases de entrevistados respecto a los beneficios económicos recibidos en APARMASH.....	86

Tabla 25: Frases de entrevistados con respecto a beneficios económicos en APARMASH.....	87
Tabla 26: Frases de entrevistados con respecto a los beneficios económicos recibidos en APAMBH.....	87
Tabla 27: Frases de entrevistados con respecto a la realización de compras conjuntas en APARMASH.....	88
Tabla 28: Frases de entrevistados con respecto a la realización de compras conjuntas en APAMBH.....	88
Tabla 29: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la atracción de familiares del asociado en APARMASH.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 30: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la atracción de familiares del asociado en APAMBH.....	89
Tabla 31: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados en APARMASH	90
Tabla 32: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados en APAMBH	91
Tabla 33: Frases de entrevistados respecto actividades de promoción de emprendimiento en APARMASH.....	92
Tabla 34: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan conocer a los asociados las condiciones de sus compañeros en APARMASH y APAMBH	93
Tabla 35: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que promuevan el uso de nuevas tecnologías en los asociados en APARMASH	94
Tabla 36: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la mejora de la productividad de los asociados en APARMASH	95
Tabla 37: Frases de entrevistados con respecto a actividades que promueven la mejora de la calidad de los productos de los asociados en APAMBH.....	96
Tabla 38: Frases de entrevistados con respecto a actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno en APARMASH.....	97
Tabla 39: Frases de entrevistados con respecto a actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno en APAMBH.....	97
Tabla 40: Frases de entrevistados con respecto a actividades que garanticen la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas en APARMASH.....	98
Tabla 41: Frases de entrevistados con respecto a actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados en APARMASH.....	100

Tabla 42: Frases de entrevistados con respecto a actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados en APAMBH.....	100
Tabla 43: Frases de entrevistados con respecto a actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo	102
Tabla 44: Frases de entrevistados con respecto a actividades que promuevan el desarrollo de comunicación interna en los líderes en APARMASH	103
Tabla 45: Frases de entrevistados con respecto a actividades para lograr la credibilidad de los asociados hacia los líderes en APARMASH.....	104
Tabla 46: Frases de entrevistados con respecto a actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder en APARMASH.....	105
Tabla 47: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización en APARMASH	106
Tabla 48: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización en APAMBH	107
Tabla 49: Frases de entrevistados con respecto a actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva en APAMBH.....	108
Tabla 50: Frases de entrevistados con respecto a actividades que incentiven a conocer la visión, misión y objetivos de la organización por parte de los asociados en APARMASH	109
Tabla 51: Frases de entrevistados con respecto a actividades de fomento de conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización en APARMASH.....	110
Tabla 52: Frases de entrevistados con respecto a las actividades de difusión de los resultados económicos anuales a los asociados en APARMASH.....	111
Tabla 53: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la planificación organizativa en APAMARSH	112
Tabla 54: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la planificación organizativa en APAMBH	113
Tabla 55: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la evaluación de la organización en APARMASH	114
Tabla 56: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la evaluación de la organización en APAMBH	114
Tabla 57: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas evaluación en APARMASH	115
Tabla 58: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas evaluación en APAMBH.....	116

Tabla 59: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en actividades sociales y culturales en APARMASH.....	117
Tabla 60: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en actividades sociales y culturales en APAMBH.....	117
Tabla 61: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación de la mujer en APARMASH.....	118
Tabla 62: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación de la mujer en APAMBH.....	119
Tabla 63: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación del joven en APARMASH.....	120
Tabla 64: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación del joven en APAMBH.....	120
Tabla 65: Frases de entrevistados con respecto a la distribución de las principales funciones directivas en APARMASH.....	122
Tabla 66: Frases de entrevistados con respecto a la distribución de las principales funciones directivas en APAMBH.....	122
Tabla 67: Frases de entrevistados con respecto a la apropiación de la visión y misión dentro de APARMASH.....	123
Tabla 68: Frases de entrevistados con respecto a la apropiación de la visión y misión dentro de APAMBH.....	124
Tabla 69: Frases de entrevistados con respecto a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales en APARMASH.....	125
Tabla 70: Frases de entrevistados con respecto a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales en APAMBH.....	126
Tabla 71: Frases de entrevistados con respecto a la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en APARMASH.....	127
Tabla 72: Frases de entrevistados con respecto a la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en APAMBH.....	128
Tabla 73: Frases de entrevistados con respecto a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización en APARMASH.....	129
Tabla 74: Frases de entrevistados con respecto a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización en APAMBH.....	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura dualista de cooperativas.....	13
Figura 2: Modelo de gestión en una organización de economía solidaria.....	15
Figura 3: Modelo de gestión organizacional en empresas asociativas rurales.....	17
Figura 4: La ecuación del fortalecimiento socio-organizativo	19
Figura 5: Caracterización de los diferentes niveles de las capacidades socio-organizativas.....	20
Figura 6: Modelo de gestión socio-organizacional de una organización asociativa agroempresarial	22
Figura 7: Elementos fundamentales para la gestión empresarial.....	23
Figura 8: Proceso de la gestión estratégica según el modelo IICA (2018).....	26
Figura 9: Concentración de grupos asociativos en el sector agrario por departamentos en el Perú, año 2015	42
Figura 10: Índice de fracaso de grupos asociativos en el sector agrario por departamento en el 2014.....	43
Figura 11: Superficie de cosechada (hectáreas) y producción de cacao (toneladas) en el territorio peruano (2016)	44
Figura 12: Principales regiones productoras de cacao en el territorio peruano en el año 2015 (toneladas producidas).....	45
Figura 13: Cadena de valor del cacao en grano en el Perú.....	46
Figura 14: Precio promedio del cacao en el lugar de cosecha desde el año 2000 al 2015 en el Perú.	46
Figura 15: Variación del precio promedio del cacao en el lugar de cosecha entre los años 2014, 2015 y 2016 en el Perú.....	47
Figura 16: Crecimiento de las exportaciones del cacao en grano crudo desde el año 2000 al 2015 en el Perú.....	48
Figura 17: Variación del precio FOB promedio del cacao peruano entre los años 2000 y 2015.....	49
Figura 18: Principales mercado en el continente europeo del cacao peruano en el año 2015	49
Figura 19: Rendimiento por hectáreas de cacao por departamento en el Perú, año 2015 (Kg).....	52
Figura 20: Cadena de valor del cacao en el departamento de San Martín, Perú.....	54
Figura 21: Crecimiento de la población en el distrito de Chazuta entre los años 1993 y 2012. ...	56
Figura 22: Croquis de ubicación de parcelas de asociados.....	60
Figura 23: Extensión de hectáreas de cacao en producción por distrito en la provincia de Lamas, año 2015 (en hectáreas).....	62
Figura 24: Nuevas hectáreas plantadas de cacao en la provincia de Lamas en el 2016	63

Figura 25: Elementos utilizados para la triangulación de información..... 84



LISTA DE ACRÓNIMOS

ACOPAGRO: Cooperativa Agraria Cacaotera

AGRORURAL: Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural

APAMBH: Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga

APARMASH: Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao

APPCACAO: Asociación Peruana de Productores de Cacao

BCRP: Banco Central de Reserva del Perú

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

CONVEAGRO: Convención Nacional del Agro Peruano

DER: Dirección Económica Regional de San Martín

DEVIDA: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas

DGESEP: Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas

DIGESA: Dirección General de Salud Ambiental del Perú

DIREPRO: Dirección Regional de la Producción de San Martín

DRASAM: Dirección Regional de Agricultura de San Martín

GOLCH: Gobierno Local de Chazuta

GRSM: Gobierno Regional de San Martín

IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

ICCO: The International Cocoa Organization (Organización Internacional del Cacao)

IDH: Índice de Desarrollo Humano

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú

INIA: Instituto Nacional de Innovación Agraria

IPE: Instituto Peruano de Economía

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas del Perú

MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego del Perú MINAM: Ministerio del Ambiente del Perú

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú

MPSM: Municipalidad Provincial de San Martín

MTC: Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú

ONG: Organismos no gubernamentales

PAES: Programa de Actividades Económicas Sostenibles

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros del Perú xv

PDA: Programa de Desarrollo Alternativo

PNIA: Programa Nacional de Innovación Agraria

PRIDAI: Programa de Prevención y rehabilitación, desarrollo alternativo y el Programa de desarrollo alternativo integral y sostenible

PRODUCE: Ministerio de la Producción

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú SET: Servicio de Extensión Tecnológica

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú

DEVIDA SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

TM: Toneladas Métricas

UNSM: Universidad Nacional de San Martín

USAID: United States of America for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

UNODC: United Nations Office on Drugs and Crime (Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Crimen) VAB: Valor Agregado Bruto

RESUMEN EJECUTIVO

Una organización asociativa agraria se compone por diversas unidades productivas independientes, las cuales son gestionadas de manera individual; es así que la sostenibilidad de la organización depende de la sostenibilidad de estas unidades independientes. Por ello, en este tipo de organizaciones se debe aplicar una adecuada gestión empresarial. Asimismo, este tipo de organizaciones está compuesto principalmente por agricultores quienes son dueños y asociados a la vez, por lo que sus decisiones y relaciones repercuten en la sostenibilidad de la organización.

No obstante, es necesario tener en cuenta que el buen funcionamiento y sostenibilidad de este tipo de organizaciones no dependen sólo de un desempeño organizacional y eficiencia productiva (para términos de esta investigación denominada “gestión empresarial”) sino también de cierto entorno organizacional y el desarrollo de ciertos factores para lograr la cohesión del grupo humano (productores asociados) en estas organizaciones; esto último englobado en una adecuada gestión socio-organizacional.

De esta forma, la presente tesis identificó la oportunidad de investigación al encontrar a dos organizaciones asociativas rurales pertenecientes al sector cacaotero: la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao (APARSMASH), las cuales en un principio se encontraban en un entorno económico similar (proveedores, producción, clientes) y a su vez una semejanza en cuenta a la disposición del apoyo estatal para sus negocios (asesorías técnicas, contrapartidas, etc.); lo que presume una “gestión empresarial” y entorno similar en ambos casos. No obstante los resultados a mediano y largo plazo fueron distintos, la desaparición y fracaso del primero en mención y la sostenibilidad del segundo, situación que presume que la diferencia pudo radicar en el nivel de desarrollo de los factores de la gestión socio-organizacional. En ese sentido, estos casos aportan al objetivo de esta investigación de mostrar la importancia de realizar una adecuada gestión socio-organizacional para la sostenibilidad de las organizaciones asociativas agrarias en el contexto peruano.

Para lograr una adecuada investigación, en primer lugar, se describen, caracterizan e identifican las propuestas de ciertos autores con respecto a las dimensiones que abarca la gestión socio-organizacional, considerando que el término en mención es reciente y poco usado en la literatura peruana; así se identifica de mayor conveniencia para esta investigación las dimensiones planteadas por Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera (5 dimensiones): confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Luego se procede a identificar y

seleccionar ciertas prácticas de gestión que abarca cada dimensión basándonos en la teoría de Gutiérrez & Gottret y Amézaga et al.; atribuyendo que el análisis de estas prácticas de gestión ayudan a explorar a mayor profundidad el desarrollo de cada dimensión en las organizaciones asociativas estudiadas. A partir de ello, se realizan entrevistas a profundidad y focus group a los productores asociados y a los dirigentes de cada organización mencionada anteriormente, buscando información necesaria y requerida mediante la saturación de información.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación, que confirmó lo mencionado por diversos actores fue la idea de la confianza como elemento importante para la continuidad de la organización, ya que fue la desconfianza el principal motivo del fracaso de una de las organizaciones estudiadas. Asimismo, también se pudo observar a la rendición de cuentas y transparencia como elementos importantes en el fortalecimiento y generación de confianza.

Además, la promoción de compras en conjunto fomenta la cohesión de grupo y el conocimiento entre los asociados, además de promover una cultura de ayuda mutua. No obstante, únicamente este factor no parece ser suficiente para hacer sostenible a estas organizaciones en el tiempo, ya que, por ejemplo, el papel del líder es decisivo, pues es importante que estas organizaciones cuente con una persona dispuesta y con las capacidades para representar, gestionar y organizar la asociación, y el cual, a su vez, facilite el manejo del grupo humano, compuestos mayormente por pequeños productores de baja educación que supondría una limitación en la toma de decisiones con respecto a sus recursos individuales. De esta forma, el desarrollo de las capacidades del líder y el buen desempeño de este podrían conseguir mejores resultados a mediano y largo plazo dentro de estas organizaciones

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad identificar las similitudes y diferencias en las prácticas de gestión socio-organizacional entre la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao. A su vez, esta investigación tiene como objetivo evidenciar la importancia de la gestión socio-organizacional en la sostenibilidad de las organizaciones asociativas agrarias a partir de la comparación de las prácticas de gestión socio-organizacional en las asociaciones en mención.

De esa manera, en el primer capítulo, además de presentar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, se describe el problema y la justificación que incluye la relevancia del sujeto de estudio y el aporte a las ciencias de la gestión.

En el segundo capítulo se muestra el marco teórico de la investigación, el cual está dividido en tres partes: la primera muestra las bases teóricas para entender la gestión asociativa, dando énfasis en los conceptos y tipología de asociatividad y las características de una organización asociativa agraria; la segunda se centra en la gestión empresarial y sus componentes; y la tercera, se enfoca en la gestión socio-organizacional, profundizando en las cinco dimensiones que la conforman: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso.

Posteriormente, en el tercer capítulo se muestra el marco contextual de la investigación, que incluye la descripción de la situación actual de las organizaciones asociativas agrarias en el Perú y de los elementos más relevantes de la realidad empresarial del sector cacaotero en el Perú y en el departamento de San Martín, principalmente en los distritos de Chazuta y Shanao. Asimismo, se describe la historia y características de las asociaciones APAMBH y APARMASH, dando énfasis a los elementos que hacen de estas organizaciones pertinentes para esta investigación.

En el cuarto capítulo se indica el sustento metodológico que sigue la presente investigación. En ese sentido, se precisa que esta investigación es de alcance descriptivo y de enfoque cualitativo. También se puede encontrar en este capítulo los métodos de recolección de información, así como los instrumentos utilizados y la lista de entrevistados que incluyen expertos y productores de las asociaciones analizadas.

En el quinto capítulo, se presenta los hallazgos y el análisis de la información relacionada a las prácticas de gestión socio-organizacional en APAMARSH y APAMBH, teniendo en cuenta que se realiza en base a cinco dimensiones mencionadas en el capítulo

anterior: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Asimismo, en este acápite se incluye las opiniones de los diversos expertos entrevistados.

Por último, las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el sexto capítulo. Estas se plantean en base a los hallazgos, la teoría presentada en el marco teórico y la opinión de los expertos.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

La gestión asociativa es el modelo de gestión que practican las diversas organizaciones asociativas conformadas por pequeñas unidades productivas, que a través del trabajo conjunto buscan generar mayores beneficios económicos que los que se logran de forma independiente, y que por ello contribuyen de mejor manera al desarrollo humano integral de sus asociados, familiares y comunidades a las que pertenecen (Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera, 2013).

Este modelo de gestión es especialmente importante para el caso de la agricultura en el Perú, dado que esta se encuentra compuesta por unidades productivas en su mayoría pequeñas, que representan aproximadamente el 26% de la PEA (en la sierra alcanza el 50%), y entre el 27% y el 65% de los PBIs regionales (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015a). Se estima además que existen 3.8 millones de personas cuya actividad principal es la agricultura (MINAGRI, 2015a), quienes representan el 12% de la población nacional, generando aproximadamente el 5.3% del producto bruto interno (PBI) nacional.

A pesar de que la agricultura peruana ha mostrado un ligero incremento en el dinamismo en el periodo 2014 - 2016 impulsado por el crecimiento de las exportaciones y el aumento en la producción agrícola y pecuaria, este ha sido menor al incremento mostrado en el sector entre los años 2010 y el 2013 (MINAGRI, 2016). Este bajo crecimiento se debe principalmente al dinamismo variado de los cultivos, ya que si bien algunos productos como el cacao y el café aumentaron su producción en 17.4% y 10.7% respectivamente gracias a condiciones climatológicas favorables y la disposición de agua en diversas zonas del país; otros productos como la quinua, el algodón y el maíz amarillo disminuyeron su producción en 19%, 15% y 31% respectivamente (MINAGRI, 2016).

Para el MINAGRI, este dinamismo variado se explica centralmente debido a que las tierras están subdivididas en pequeños minifundios, de bajo desarrollo tecnológico, lo cual no permite que los agricultores tengan una producción considerable (MINAGRI, 2010). Por otro lado, de acuerdo al Peru Opportunity Fund (2011), el bajo nivel de desarrollo agrario a su vez está relacionado con, en primer lugar, el bajo nivel de competitividad al momento de ofertar sus productos en el mercado y por tanto la baja rentabilidad de sus negocios; en segundo lugar, el aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales debido a que solo se piensa en producir en corto o mediano plazo, dejando sin posibilidad de seguir aprovechando los recursos a futuro;

y finalmente, el limitado acceso a servicios básicos como agua y electricidad por parte de los pequeños productores agrarios.

Ya el Diagnóstico de la Agricultura en el Perú elaborado por Perú Opportunity Fund (2011) señala la asociatividad como una solución importante. Se indica que la situación del pequeño productor agrario también se relaciona con “la escasa asociatividad entre estos, tanto para la compra de insumos como para la producción y comercialización” (Perú Opportunity Fund, 2011, p. 22). De acuerdo a Baquero (2012 citado en MINAGRI & Alianza de Aprendizaje Perú 2014), realizar compras entre un conjunto de productores disminuye el precio unitario a razón del mayor volumen (economía de escala), a su vez, los productores pueden acceder a mejores mercados y mejorar sus ingresos. Asimismo, según la Convención Nacional del Agro Peruano (2014), los pequeños productores asociados acceden a economías de escala en la comercialización, negocian mejores precios en función a calidad, volumen y riesgo compartido, reducen costos de adquisición y de producción, y facilitan su acceso al financiamiento, esto a su vez se ve reflejado en el incremento de la rentabilidad de sus negocios.

A pesar del fomento de la asociatividad y la formación de grupos asociativas, en el Perú muchos de estos grupos asociativos de productores agrarios (asociaciones y cooperativas) tienden a desaparecer y/o fracasar. De acuerdo a la Comisión Agraria del Congreso de la República en su informe final del año 2017, se señala una disminución en el número de asociaciones y cooperativas agrarias en los últimos tres años de un promedio de 6% anual, debido principalmente a la poca eficiencia de estos grupos asociativos como organizaciones económicas. A su vez, según el MINAGRI, en el Diagnóstico y Características del Agro Peruano (2013), esta reducción está asociada a la falta de profesionalización en la dirección y gestión en estas organizaciones, así como en el funcionamiento interno y el bajo nivel de prácticas democráticas internas, y la escasa formación y educación de estas organizaciones asociativas.

Es por ello que la gestión asociativa es un tema relevante a estudiar. Estas prácticas de gestión propias de organizaciones asociativas, están compuestas por dos dimensiones de igual importancia para su éxito. Por un lado, se tiene la dimensión de la gestión socio-organizacional y por el otro, una dimensión relacionada con la gestión empresarial regular (Gutiérrez & Gottret, 2012). La primera refiere a aquellas “estrategias y actividades dirigidas a fortalecer la participación y representatividad de los asociados, el liderazgo y la transparencia en la toma de decisiones y rendición de cuentas” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 36). Y la segunda, a las “estrategias y actividades que la organización implementa para, a partir de una actividad comercial, desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos para sus

asociados” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 35). Esta última corresponde a los aspectos de gestión propios de cualquier empresa, sin importar que sea asociativa.

En una organización asociativa agraria “la gestión presenta particularidades en virtud de su funcionamiento con objetivos social y económico empresarial. Por tanto, el éxito y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones, dependen de que se logre un balance adecuado entre el desarrollo humano de los socios que lo conforman y los resultados económicos.” (MINAGRI & Alianza de Aprendizaje Perú, 2014, p. 133). De esta forma se entiende la importancia de ambas dimensiones de la gestión asociativa para la continuidad y/o fracaso de las organizaciones asociativas agrarias. No obstante, en el contexto peruano las diversas investigaciones relacionadas al desarrollo y crecimiento de las organizaciones asociativas agrarias tienden a describir a la gestión empresarial como un factor determinante de la sostenibilidad de dichas organizaciones, dándole una limitada importancia a la dimensión de la gestión socio-organizacional. Por ello, esta investigación mediante el estudio de dos casos, la Asociación de Productores Agrarias de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao (APARMASH), busca estudiar las prácticas de gestión socio-organizacional desarrolladas en estas dos asociaciones.

Ambas organizaciones nacen como parte del esfuerzo del Programa de Desarrollo Agrario (PDA) en cooperación internacional con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para generar cultivos alternativos a la hoja de coca y/o comercialización en la zona de Shanao y Chazuta respectivamente en el Departamento de San Martín. El financiamiento brindado a través de la entrega de insumos y herramientas para la implementación y cuidado de las parcelas cacaoteras, pero sobretodo las asesorías técnicas de gestión y capacitaciones dirigidas a los productores parece haber garantizado de forma equivalente las condiciones de la dimensión de gestión empresarial (Andrade, comunicación personal, 08 de diciembre, 2017). No obstante, estas organizaciones tuvieron distintos desenlaces: APARMASH se ha consolidado y sostenido durante 13 años hasta la actualidad; mientras que APAMBH tuvo una reducción importante de asociados durante los años 2010-2013, lo que ocasionó la desaparición de la organización.

Es importante mencionar que esta diferencia en el desenlace de estas organizaciones pudo haber sido influenciado por elementos propios de la gestión empresarial, gestión socio-organizacional y el entorno. No obstante, tanto APAMBH Y APARMASH han venido teniendo similitudes en las siguientes situaciones y características:

- Los asociados anteriormente se dedicaban a la plantación y cultivo ilícito de la hoja de coca.

- Tuvieron el apoyo de la misma forma por parte de las organizaciones de erradicación de la coca (DEVIDA, USAID, etc.)
- Se encuentran ubicadas en el departamento de San Martín, el cual es el departamento con mayor producción y comercialización de cacao del Perú (46% del total).
- Al iniciar su proceso de formación ambas organizaciones tuvieron entre 20-30 asociados, de los cuales cada asociado tenían en su poder entre 1 a 2 hectáreas de cacao en proceso de crecimiento.
- El productor de ambas organizaciones producía aproximadamente 600 kilogramos de cacao por hectárea dos veces al año y lo comercializaba a los mismos clientes.
- En sus inicios, tuvieron los mismos clientes: empresas chocolateras de la zona como MAKAO PERÚ y ARMAJARO PERÚ.
- Ambas asociaciones recibieron asesorías técnicas relacionadas a capacidades empresariales, giro de negocio y generación de excedentes por parte de USAID y PDA.

A partir de esto, bajo el supuesto de “ceteris paribus” se presume una similitud en la parte de la gestión empresarial y en el entorno en ambas organizaciones, más no se puede afirmar de manera concluyente una certera igualdad de elementos puesto que, para términos de esta investigación, no se realizó un análisis a profundidad de los elementos de las dimensiones mencionadas líneas arriba; no obstante, esta realidad se presenta como una oportunidad para estudiar el funcionamiento de la gestión socio-organizacional en ambos casos, y comprender hasta qué punto las prácticas de esta dimensión representaron una base sólida para el desarrollo de estas organizaciones asociativas y comparativamente, respecto de los resultados y/o desenlaces diferenciales que tuvieron ambas organizaciones. Finalmente, de esta exploración, se pretende realizar recomendaciones de mejora en función de aprendizajes de la teoría y la consulta de expertos.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en el desarrollo de la gestión socio-organizacional entre la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao (APARMASH)?

2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los conceptos y modelos relacionados a la gestión socio-organizacional?
2. ¿Cuál es la situación actual del sector cacaotero en el departamento de San Martín, enfocado en Chazuta y Shanao, y específicamente de APAMBH y APARMASH?
3. ¿Cómo se desarrollan las prácticas de gestión socio-organizacional en APAMBH y en APARMASH a través de las siguientes dimensiones: confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Comparar las prácticas de gestión asociativa, con énfasis en la gestión socio-organizacional entre la Asociación de Productores de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao (APARMASH)

3.2. Objetivos específicos

1. Desarrollar los conceptos y modelos relacionados a los estudios de la gestión asociativa y gestión socio-organizacional.
2. Desarrollar los elementos más relevantes de la realidad empresarial del sector cacaotero en San Martín, con especial énfasis en la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao.
3. Identificar y analizar las prácticas de fomento y niveles de desarrollo alcanzados en la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y en la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao a nivel de gestión socio-organizacional, en base a las siguientes dimensiones:
 - Confianza
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Compromiso
 - Participación

4. Justificación de investigación

El desarrollo de la presente investigación se justifica, en primer lugar, en razones académicas, dado que si bien dentro de la literatura peruana existen aportes teóricos y metodológicos relacionados al uso de la asociatividad entre productores, como por ejemplo “Manual para la articulación de redes empresariales” de Programa de Apoyo a la Micro y

Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) en el 2011, “Modelo de asociatividad para promover el desarrollo económico de pequeños productores de hortalizas en la provincia de Trujillo” de Alburquerque y Rodríguez, “Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas” de Ferrando en el 2014, “Hacia un crecimiento con inclusión: la asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú” de Amézaga y Artieda en el 2017, entre otros; no obstante, no se ha enfatizado en la gestión que se requiere a partir de la implementación de un grupo asociativo. Por ello, el tema de gestión asociativa, especialmente la gestión socio-organizacional, no se ha venido desarrollando de manera relevante en la literatura académica peruana.

En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, el número de organizaciones asociativas agrarias en el Perú se ha reducido en 6% anual en promedio los últimos 3 años, uno de los principales motivos de esta reducción es la deficiente gestión de estas organizaciones. Teniendo en cuenta que, al convertir un grupo asociativo en una organización empresarial, esta necesita de una gestión particular: la gestión asociativa; puesto que si bien es cierto se seguirá con una gestión empresarial de la organización en su totalidad, también es importante gestionar las unidades independientes que forman parte de esta organización (asociados-agricultores) que a su vez tienen su propia gestión de recursos. Es importante recalcar que este tipo de organizaciones son necesarias para el crecimiento del sector agrario peruano, debido a que con estas organizaciones los pequeños agricultores, quienes representan el 90% aproximadamente de la producción en este sector (MINAGRI, 2010), alcanzan una mejor competitividad. Por esto consideramos que es importante investigar acerca de este tema con la finalidad de ser un punto de partida para futuras investigaciones o intervenciones.

4.1. Aporte a las necesidades organizacionales

Examinando el contexto actual tanto de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao, y sus asociados en el distrito de Chazuta y Shanao respectivamente, departamento de San Martín, consideramos que esta investigación busca evidenciar la contribución de una adecuada gestión socio-organizacional a la continuidad y desarrollo de estas organizaciones, mediante la comparación y análisis de las prácticas y/o actividades relacionadas a las 5 dimensiones planteadas anteriormente.

4.2. Aporte a las ciencias de la gestión

Con esta investigación se busca aplicar la teoría relacionada a la gestión asociativa para describir cómo aporta a la eficiencia organizacional y a lograr una mejor articulación con el mercado de pequeñas empresas, como en este caso la Asociación de Productores Agrarios de la

Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao y sus respectivos asociados.

Asimismo, bajo el supuesto de “ceteris paribus”, con el que se presume similitud en la dimensión empresarial y el entorno, se busca evidenciar que con la adecuada gestión socio-organizacional de las organizaciones asociativas agrarias y con la aplicación de forma acertada de ciertas herramientas, en base a análisis previo que vaya acorde a la situación en la que se encuentran, se mejoraría la rentabilidad a largo plazo del negocio de estos pequeños productores pues tendrían mayor acceso y alcance en beneficios para su giro de negocio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan los conceptos necesarios para esta investigación. Se definirá la gestión asociativa, lo que incluye hablar de asociatividad. Asimismo, se desarrollan los diferentes modelos acerca de la gestión asociativa y por último, se definen y desarrollan las dos dimensiones de la gestión asociativa: la gestión empresarial y la gestión socio-organizacional, teniendo en cuenta que el primer objetivo de esta investigación es exponer los conceptos que se van desarrollando a lo largo del presente trabajo con respecto a los términos mencionados.

1. Gestión asociativa y asociatividad

De acuerdo con Gutiérrez y Gottret, en las empresas asociativas rurales “el modelo de gestión organizacional se sustenta en sus principios y valores, y por lo tanto debe procurar generar excedentes económicos y prestar servicios como un medio para contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, sus familias y comunidades” (2012, p. 35). Este modelo de gestión organizacional es a lo que denominamos gestión asociativa. Al respecto Amézaga et al. (2013) mencionan que esta gestión a diferencia de la gestión convencional, se enfoca en las organizaciones que nacen de la unión de pequeños productores que trabajan en principio de forma independiente, pero que entienden que colaborando pueden obtener mejores resultados agro empresariales o de negocio.

Para entender la gestión asociativa es importante definir el concepto de asociatividad y otros términos ligados a este, ya que, por un lado, la asociatividad es la práctica de que varias unidades independientes trabajen juntas porque derivan beneficios de ello y, por otro lado, la gestión asociativa es la forma de hacer gestión cuando hay un esfuerzo de asociatividad, en el marco de un grupo asociado.

1.1. Asociatividad y organizaciones asociativas agrarias

La asociatividad es un término amplio que puede ser utilizado en diferentes contextos, por lo que no existe una única definición que lo explique. Así, Rosales, la define como un “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (1997, p. 312). El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo menciona que es “una facultad social de los individuos y un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas” (2008, p. 6). Y la Organización Internacional del Trabajo expone que es un “mecanismo de relación y

acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores - empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente” (2007, p. 11).

Como se evidencia en el párrafo anterior, son diversas las definiciones de asociatividad; sin embargo, para propósitos de esta investigación se considera a la asociación como “el proceso de agrupamiento voluntario de individuos -varones y mujeres-, organizaciones o empresas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas” (MINAGRI & Alianza de Aprendizaje de Perú, 2014, p. 38).

Se pueden identificar beneficios atribuidos a asociarse, entre los cuales se pueden mencionar: reducción de costos, acceso a tecnologías y conocimiento, economías de escala, mayor productividad, mayor acceso a insumos y créditos, mejoramiento de la oferta y calidad, mayor poder de negociación y mayores oportunidades de generación de valor agregado, entre otros (Amézaga et al., 2013).

Ya que esta investigación se centra en el sector agrario, es pertinente definir la asociatividad agraria, la cual es definida como “la acción de cooperación entre los agricultores individuales y/o empresas agrícolas pequeñas y medianas que se unen por voluntad propia en un esfuerzo conjunto para enfrentar la globalización y competitividad de los mercados logrando un objetivo común” (MINAGRI, 2007, p. 16).

En cuanto a las formas asociativas en el sector agrario, estos se dividen en dos grandes categorías: las que tienen fines gremiales o reivindicativos y las que tienen fines agro empresariales o de negocio (Amézaga et al., 2013). Dada la naturaleza y objetivos de esta investigación, nos concentraremos en el segundo grupo; es decir, las que tienen como objetivo principal “el desarrollo de la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas -producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios- en beneficio exclusivo de sus asociados” (Lattuada, 2013, p. 3).

Las organizaciones de productores con fines agro empresariales pueden clasificarse en dos grandes grupos: las corporaciones con personería jurídica y las modalidades asociativas sin personería jurídica. Las primeras se subdividen en tres: sociedades comerciales, asociaciones civiles sin fines de lucro y cooperativas. Por otro lado, las modalidades asociativas sin personería jurídica incluyen consorcios, asociaciones en participación o alianzas estratégicas y sociedades de hecho como redes empresariales (Amézaga et al., 2013). Para términos de investigación se desarrollarán las asociaciones y cooperativas, ya que son las más difundidas en el sector agrario peruano.

Asociaciones

Una asociación consiste en “la agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva; al poseer personalidad jurídica la hace capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2017, p. 5). Las asociaciones pueden generar utilidades sobre las que deben pagar impuestos; sin embargo, estas utilidades no pueden ser distribuidas entre los asociados por la naturaleza misma de la constitución. Las utilidades generadas y no repartidas pasan a formar parte del capital social, que tampoco podrá ser repartido si es que un asociado se retira de la asociación o si esta se disuelve; en caso de que la asociación se disuelva, el patrimonio deberá ser donado a otra asociación (Amézaga et al., 2013).

Un gran número de asociaciones sin fines de lucro han nacido porque es fácil constituir las y porque “resultan propicias para llevar a cabo actividades de asistencia, promoción o capacitaciones; sin embargo, estas no deberían operar comercialmente” (Lattuada, 2013, p. 4). En el caso de la agricultura, son muchas las asociaciones que han sido creadas con dicho fin y promovidas por proyectos y programas del Estado. Asimismo, en el Perú, una gran cantidad de asociaciones de productores que, a pesar de haber sido constituidas bajo esta modalidad, han operado comercialmente y no han pagado los tributos correspondientes, por lo que han sido sancionados (Amézaga et al., 2013).

Cooperativas

La OIT (2002 citado en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2016) define a la cooperativa como una organización autónoma de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Se encuentra regulada por una ley especial denominada “Ley General de Cooperativas” (LGC) que fue aprobada por Decreto Legislativo N°085 en el año 1981 (Ministerio de la Producción, 2015b).

Amézaga et al. (2013) mencionan que las cooperativas no generan utilidades, sino excedentes y están autorizadas a beneficiar a sus socios con precios bajos en insumos o servicios que ofrecen, sin buscar obtener utilidades. Si la cooperativa genera excedentes, puede distribuirlos entre los asociados y dejar un monto para la reserva cooperativa. Asimismo, por lo general, las cooperativas cuentan con instancias internas para promover la capacitación constante de los asociados, de manera que todos pueden llegar a asumir cargos directivos.

Como se evidencia líneas arriba las formas asociativas con fines agro empresariales tienen como objetivo realizar una actividad económica para brindar beneficios a sus integrantes.

Estas organizaciones poseen diversas características que las diferencian de una empresa convencional; es por esto que la gestión asociativa es propia de este tipo de organizaciones. Asimismo, debido a que esta investigación estudia dos organizaciones asociativas agrarias es importante mencionar algunas de sus características con el propósito de diferenciarla de una empresa convencional, ya que es en estas diferencias que radica la diferencia entre la gestión asociativa y la gestión empresarial tradicional.

Tabla 1: Principales diferencias entre una organización asociativa agraria y una empresa privada convencional

	Organización asociativa agraria	Empresa convencional (de capital privado)
Objetivo para constituirse	Unión voluntaria para hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes	Unión de capitales para aumentar la oferta de productos al mercado y/o desarrollar nuevos productos o mercados, con la finalidad de maximizar beneficios económicos
Condiciones para formar parte de la empresa	Libre y voluntaria, sujeta a aprobación del resto de asociados.	Restringida a la aportación de capital
Dirección de la empresa	Directorio integrado por dirigentes, generalmente productores, con conocimiento empírico del negocio y con necesidad de apoyo para orientar la estrategia de gestión empresarial	Directorio integrado generalmente por los inversionistas con visión empresarial y redes de contactos.
Elección de directivos y líderes	Democrática donde cada asociado representa un voto, y se busca elegir a las personas que demuestren mayor compromiso con el desarrollo del colectivo y que cuenten con las capacidades para ejercer la dirección.	Los socios con un poder de decisión proporcional al número de acciones que poseen (capital aportado).
Toma de decisiones	Es un proceso, implica momentos de consulta a los asociados para lograr consensos.	Se toman decisiones de manera rápida buscando que sean ágiles y oportunas.
Tipo de gestión	Se busca un balance apropiado entre la gestión empresarial y la gestión socio-organizativa	Enfocada en la gestión empresarial.
Asociatividad	La asociatividad es importante, con tiempo y esfuerzos diferentes, en virtud del número de productores que deben participar y asumir la lógica del negocio. Se necesita invertir en comunicación e información y desarrollar mecanismos de democracia interna.	Por lo general la asociatividad no es una preocupación central, se realiza en función de los intereses de negocio.
Sistema de producción	Trabajo asociado y autogestión de unidades de producción individuales. La organización facilita el acceso a servicios a sus asociados para producir, transformar y comercializar bienes.	Trabajo asalariado. La producción y oferta de servicios es centralizada.

Acceso a servicios de desarrollo empresarial.	Pocos contactos en el mundo empresarial, por el tipo de negocio o por desconfianza. Sin Estrategia clara para articularse a redes que oferten servicios de desarrollo empresarial.	Cuentan con un buen nivel de acceso a contactos comerciales, a recursos (tecnología, capital y humano) y a servicios (financieros y no financieros).
Calidad	Generalmente la producción es individual y es necesario invertir en estandarizar la calidad para lograr el acceso al mercado, proceso que es lento debido a las diferentes capacidades de inversión de los asociados.	La producción de las empresas es única, aunque por lotes. La calidad del producto es única y estándar, es decir, responde a parámetros de un sistema de calidad preestablecido en la empresa.
Recurso Humano	Pocos recursos para contratar personal calificado. Es complejo lograr que se invierta en conformar un equipo profesional para el negocio. La remuneración profesional suele ser baja, en relación con el mercado.	La empresa ha previsto recursos para contratar profesionales calificados y entre los socios hay claridad sobre las necesidades de realizar estas contrataciones. La oferta remunerativa es atractiva.
Enfoque social	Su razón de ser son sus asociados, la responsabilidad y compromiso con la sociedad. Se rigen bajo un enfoque humanista basado en valores y principios, buscan el bienestar de los asociados, sus familias y sus comunidades.	Las relaciones con las comunidades y grupos sociales generalmente obedecen a una estrategia comercial. El desarrollo de los recursos humanos empleados por la empresa se promueve con el fin de mejorar su competitividad.

Adaptado de Gutiérrez y Gottret (2012) y Camacho, Marlín y Zambrano (2007)

Como se puede observar en la tabla anterior, una organización asociativa de productores, a diferencia de una empresa privada convencional que busca rentabilidad económica, tiene como objetivo una rentabilidad social y el impacto en las familias de los asociados (Camacho et al., 2007). Asimismo, si bien la gestión en una organización asociativa agraria es de carácter empresarial, también tiene características peculiares, ya que no hablamos de una empresa formada por accionistas o inversionistas con un determinado nivel de preparación y capacidad de control de su empresa; tampoco hablamos de una comunidad o de una organización social como un club deportivo o un club de madres. Hablamos de una organización económica que integra dos niveles distintos pero complementarios: primero, el nivel de los socios, de los productores que son los verdaderos dueños de la organización, que en muchos casos carecen de preparación a nivel gerencial, y en algunos casos también a nivel técnico productivo; y segundo, el nivel del equipo técnico, el personal de la organización que están sujetos a las decisiones de los socios, pero con alto nivel de preparación técnico profesional (MINAGRI, 2005). Por esto, “solo la buena relación entre ambos niveles, con socios capacitados tomando buenas decisiones y vigilando su efectivo cumplimiento, y con un equipo técnico identificado con los objetivos de la organización y altamente efectivo, se podrá lograr una organización económica sostenible que mejore los ingresos de sus asociados” (MINAGRI,

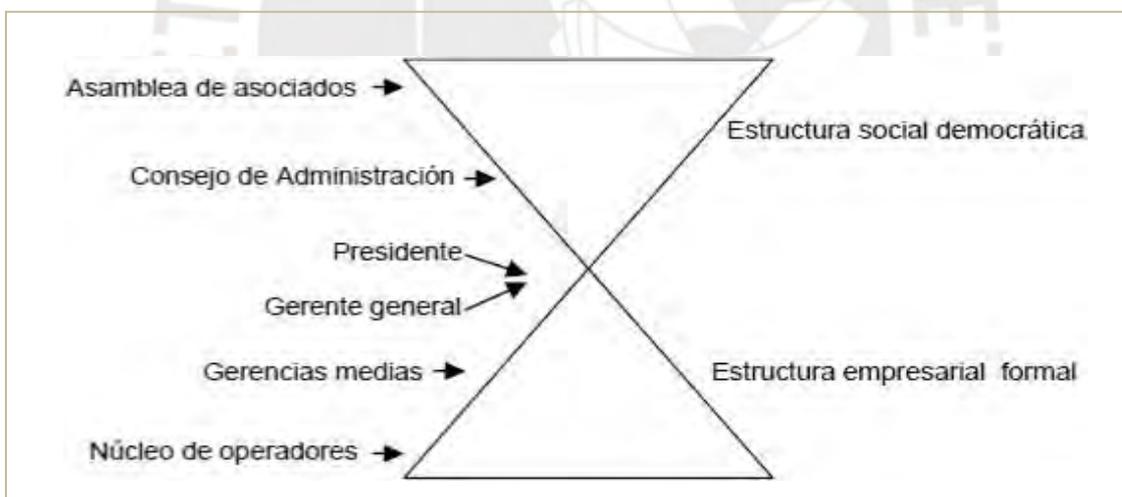
2005, p. 11). En esa misma línea, otra característica resaltante de estas organizaciones es que están formadas por unidades de producción individual, por lo que su sostenibilidad dependerá de la sostenibilidad de estas unidades (Amézaga et al., 2013).

1.2. Modelos relacionados a la gestión asociativa

Como se menciona líneas arriba, una de las características de estas organizaciones asociativas es que son de doble carácter, ya que son por un lado un grupo de personas asociadas y por otro una empresa. Es en esta idea que se sostienen los modelos de diversos autores con respecto a la gestión asociativa.

Es así, que una de las primeras ideas con respecto a esta división es expuesta por Peter Davis (1995, 1996, 1997, 1999), Marie-Claire Malo (2004) e Isaac Bleger (2005). Estos representan a la cooperativa bajo la forma de un reloj de arena o dos triángulos invertidos (ver Figura 1), en el cual la parte superior representa a la organización social; es decir, la Asamblea de asociados, el Consejo de Administración y en el vértice el presidente. Y la parte inferior representa a la empresa con el Gerente General en el vértice, las gerencias medias, los empleados y técnicos (Bleger, 2005).

Figura 1: Estructura dualista de cooperativas



Fuente: Bleger (2005)

A partir de la idea de esta estructura dualista de las cooperativas, Marie-Claire Malo menciona lo siguiente:

Es importante distinguir el Consejo de Administración de la gestión; es decir, los dirigentes elegidos y la administración designada. Hay que separar la estructura de la empresa que está bajo la responsabilidad de la gestión y la estructura de la asociación compuesta por la Asamblea General de los miembros y el Consejo de Administración, que funcionan según a regla de la democracia formal; es decir, un miembro igual un

voto. Sin embargo, el gestor no queda eliminado del proceso estratégico. En efecto, la dirección general, conjuntamente con la presidencia, tiene un papel de mediador en la interfaz de las estructuras de asociación y de empresa. En el reloj de arena, la dirección general está colocada, precisamente, en el lugar de encuentro de la parte superior del reloj (la gobernanza por un grupo de personas) y la parte inferior del reloj (la relación entre el entorno sectorial y la empresa) (2004, p. 5).

En base a lo mencionado, Dávila menciona que en estas organizaciones se necesita “un modelo organizacional en el cual el control descansa en los asociados, quienes pretenden, tanto objetivos económicos como sociales y buscan que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa” (2004, p. 32). Esto nos da la idea de un modelo de gestión único de estas organizaciones debido a su estructura particular.

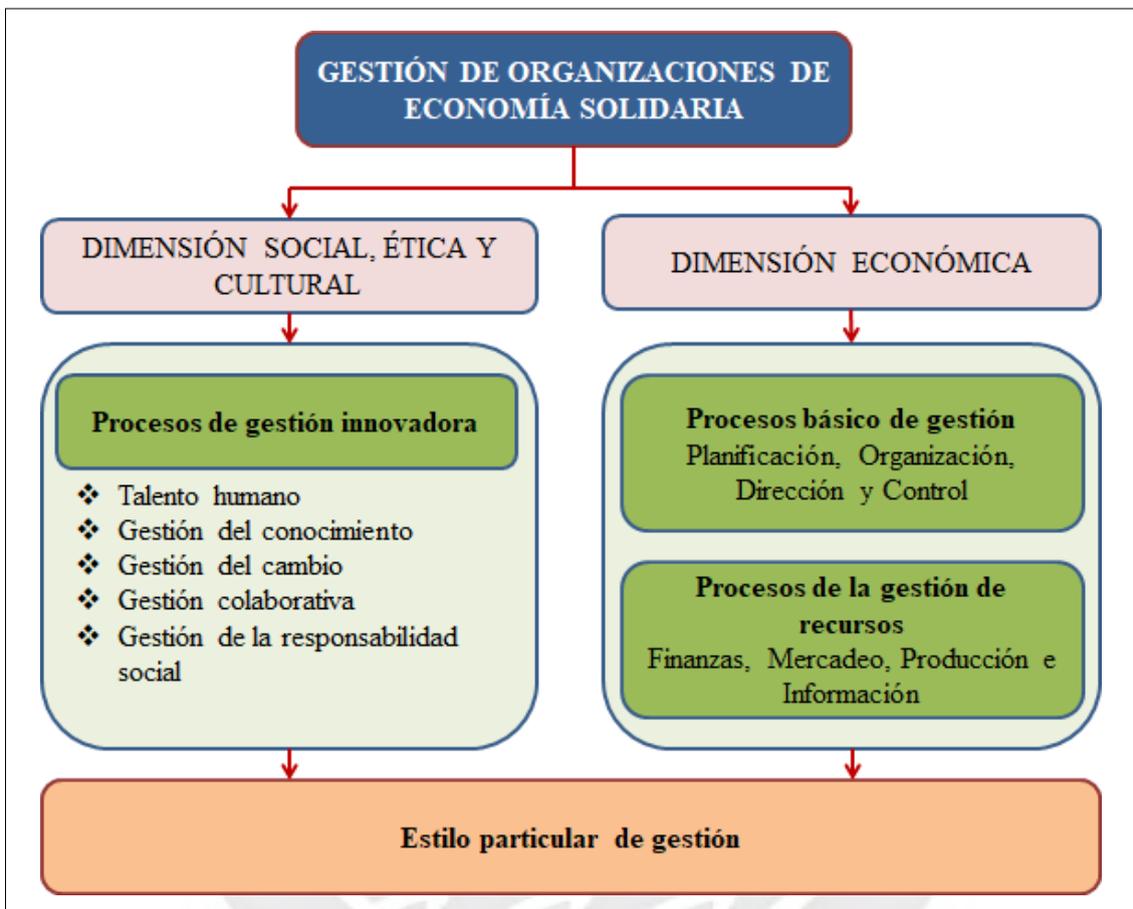
Siguiendo la misma línea, Orrego y Arboleda (2006) plantean un modelo de gestión particular en las organizaciones de economía solidaria, las cuales son definidas como “organizaciones conformadas por una comunidad de personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios y autorrealización de sus miembros” (Orrego & Arboleda, 2006, p. 105). Estas pueden ser cooperativas, asociaciones, entre otras.

Las organizaciones de economía solidaria poseen características que las diferencian de las organizaciones capitalistas, ya que sus resultados económicos están representados en excedentes que son destinados al beneficio social, al crecimiento de sus reservas y a reintegrar a sus asociados parte de dicho excedente en proporción a la participación en el trabajo de la organización. Asimismo, en estas organizaciones se priorizan los objetivos y expectativas económicas y sociales de los asociados (Orrego & Arboleda, 2006). Así, dadas estas características, Orrego y Arboleda plantean lo siguiente:

La gestión en organizaciones de economía solidaria que va más allá de los procesos administrativos que se realizan en una organización tradicional, pues su esencia está dirigida a la base social y tiene por objeto las actividades que implican el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la integración social y el desarrollo local; por tal razón, en el que pueden visualizarse dos dimensiones que deben ser atendidas equitativamente para que se conviertan en una auténtica alternativa de desarrollo humano y contribuyan a dar respuesta a las necesidades de la comunidad, y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados: la dimensión social, ética y cultural y la dimensión económica (2006, p. 105).

Como se menciona en el párrafo anterior, Orrego y Arboleda mencionan un estilo de gestión particular en las organizaciones de economía solidaria, esto debido a los objetivos que persiguen estas organizaciones (sociales y económicos), planteando así dos dimensiones: dimensión social, ética y cultural y dimensión económica como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Modelo de gestión en una organización de economía solidaria



Adaptado de: Orrego y Arboleda (2006)

En primer lugar, en cuanto a la dimensión social, ética y cultural, esta refiere a la “asociatividad de las personas con las implicaciones que tiene su organización, cohesión y sostenimiento en el tiempo, especialmente desde el punto de vista de la participación social y en cuya dinámica social confluyen la interacción social, comunicación y participación democrática” (Orrego & Arboleda, 2006, p. 105). En esta dimensión, se enfatiza en el componente cultural y ético, ya que una organización de economía solidaria debe estar orientada al fomento de valores como la cooperación, auto gestión, solidaridad y principalmente se deben desarrollar prácticas en relación a la reciprocidad (Orrego & Arboleda, 2006). Esto se logrará mediante una serie de procesos de gestión innovadora que incluyen: una gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del cambio, gestión colaborativa y gestión de la responsabilidad social (ver Figura 2).

En segundo lugar, en cuanto a la dimensión económica, como se muestra en la Figura 2, esta articula los procesos básicos de gestión y los procesos de gestión de recursos. En relación a los procesos básicos de gestión (planificación, organización, dirección y control), Orrego y Arboleda (2006) mencionan que las estas organizaciones utilizan y adaptan diversos conceptos, técnicas e instrumentos utilizados por la administración tradicional, teniendo en cuenta que, en una organización de economía solidaria, la acción colectiva predomina sobre la acción individual y los aplican mediante el trabajo en equipo y la toma de decisiones colectiva. Asimismo, con respecto a los procesos de gestión de recursos (finanzas, mercadeo, producción e información), estos “deben ser aplicados de acuerdo con los elementos característicos de la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria” (Orrego & Arboleda, 2006, p. 107).

Este planteamiento de un modelo de gestión bidimensional en organizaciones asociativas es adoptado posteriormente por Gutiérrez y Gottret (2012), quien lo adapta a las organizaciones asociativas rurales. Así, menciona que en estas organizaciones “el modelo de gestión se sustenta en sus valores y principios, por lo que debe generar excedentes económicos y prestar servicios como un medio para contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, asociadas, sus familias y comunidades” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p 35).

Al igual que Davis (1995, 1996, 1997, 1999), Marie-Claire Malo (2004), Isaac Bleger (2005) y Clara Orrego y Olga Arboleda (2006), Gutiérrez y Gottret reconocen el doble carácter (enfoque dualista) y el doble propósito (social y económico) de las organizaciones asociativas, por lo que proponen un modelo de gestión bidimensional compuesto por una dimensión relacionada a la gestión empresarial y otra relacionado con la gestión socio-organizativa (ver figura 3). Enfatizando que esta última dimensión “lo diferencia del modelo de gestión organizacional de las empresas de capital privado, y tiene su origen en la naturaleza y características propias de las empresas asociativas” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 35).

Como muestra en la siguiente figura, se debe lograr un equilibrio entre la gestión empresarial y la gestión socio-organizativa, ya que “de no lograrse un balance entre las dos dimensiones, se vería reducido el potencial de la empresa asociativa de contribuir al desarrollo humano de los asociados y asociadas, sus familias y sus comunidades, aunque por otro lado se alcancen altos niveles de éxito empresarial” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 37).

Figura 3: Modelo de gestión organizacional en empresas asociativas rurales



Fuente: Gutiérrez y Gottret (2012)

Como muestra en la figura anterior, se debe lograr un equilibrio entre la gestión empresarial y la gestión socio-organizativa, ya que “de no lograrse un balance entre las dos dimensiones, se vería reducido el potencial de la empresa asociativa de contribuir al desarrollo humano de los asociados y asociadas, sus familias y sus comunidades, aunque por otro lado se alcancen altos niveles de éxito empresarial” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 37).

Como se menciona líneas arriba, una de las dimensiones del modelo de gestión organizacional en empresas asociativas rurales propuesta por Gutiérrez y Gottret es la dimensión relacionada con la gestión empresarial, la cual es definida como:

El conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa para, a partir de una actividad comercial, desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos para sus asociados y asociadas. La lógica de esta dimensión es meramente empresarial, e incluye aquellas actividades relacionadas con las negociaciones comerciales, la oferta de servicios y productos, el manejo financiero, la proyección y evaluación de inversiones, el manejo de costos, y la implementación de sistemas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar los procesos de toma de decisión, entre otros (Gutiérrez & Gottret, 2012, pp. 35-36).

La gestión empresarial incluye las capacidades empresariales, el desarrollo de negocio, la efectividad empresarial y la generación de excedentes (ver Figura 3). En primer lugar, en cuanto a las capacidades empresariales, estas refieren a las capacidades de los dirigentes de la organización para implementar con el mayor éxito posible las estrategias competitivas que les permitan sobrevivir y aumentar su valor en el futuro. Este elemento está relacionado con las habilidades de las personas encargadas de la organización de poder gestionar las diversas áreas de la organización asociativa para así generar rentabilidad (Gutiérrez & Gottret, 2012). Para el mejor desempeño de las capacidades empresariales es importante la planificación estratégica. No obstante, se debe tener en cuenta que el proceso de planificación también supone un análisis interno previo, tanto de la organización como de cada uno de sus miembros (Gutiérrez & Gottret, 2012).

En segundo lugar, el desarrollo de negocio, mediante el cual, se define nuevas oportunidades, la creación de necesidades y el diseño de una estrategia de alianzas. Para obtener mejores resultados con respecto al desarrollo del negocio es necesario la planificación del agro negocio y la planificación operativa. No obstante, se debe tener en cuenta que el proceso de planificación también supone un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización (Gutiérrez & Gottret, 2012).

En tercer lugar, con respecto a la efectividad empresarial, es el grado de cumplimiento de los objetivos trazados o resultados obtenidos relacionados a las metas fijadas dentro de la organización. Está relacionada con un manejo adecuado de costos y de estrategias (Gutiérrez y Gottret, 2012)

En cuanto lugar, en cuanto a la generación de excedentes, un punto de mucha relevancia es su gestión. Se debe tener en cuenta que la gestión de los excedentes es, en una organización asociativa agraria, un elemento de vital para mantener el buen rumbo de la misma, a su vez es necesario para la satisfacer el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización. No obstante, en ciertas ocasiones la organización se encontrará ante elevados excedentes, que es necesario gestionar de manera adecuada para evitar una sobredimensión financiera y desajuste en la inversión y financiamiento en la organización (Gutiérrez y Gottret, 2012).

Por otro lado, en relación a la dimensión de la gestión socio-organizativa esta es definida como “el conjunto de estrategias y actividades que la empresa asociativa implementa de forma programada y sistemática para lograr el desarrollo humano de sus asociados” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 36). Según los autores, la gestión socio-organizativa implica fortalecer la participación y representatividad de los asociados, el liderazgo y transparencia en los procesos y prácticas de la organización con el objetivo de lograr una mayor pertenencia y

compromiso de los asociados, a lo que denomina la ecuación del fortalecimiento socio-organizativo (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Figura 4: La ecuación del fortalecimiento socio-organizativo



Fuente: Gutiérrez y Gottret (2012)

Para lograr esto, los autores mencionan que los asociados deben tener competencias para analizar, hacer propuestas, realizar tareas asignadas en la organización; además, de comunicar y compartir con los demás asociados sus ideas e información clave. También deben ser innovadores y creativos, participar de manera activa en las actividades y liderar con ética (Gutiérrez & Gottret, 2012). Para lograr esto, la organización debe promover y realizar diversas prácticas, establecer mecanismos y estrategias para así lograr el compromiso y permanencia de los asociados.

Un elemento importante dentro de la gestión socio-organizativa son las capacidades socio-organizativas, las cuales son definidas como un “conjunto de recursos y aptitudes que tienen los asociados, asociadas y colaboradores, que los facultan y les permiten desempeñar acciones para la gestión socio-organizativa de sus empresas asociativas rurales” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 46).

Figura 5: Caracterización de los diferentes niveles de las capacidades socio-organizativas

Capacidades	Limitadas	Básicas	Funcionales	Adecuadas	Avanzadas
Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía organizativa	Los principios y la filosofía no se conocen	Los principios y la filosofía son conocidos por los directivos	Los principios y la filosofía están apropiados por los directivos, y los socios y socias los conocen	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica
Cumplir con normas, reglamentos y estatutos	Las normas, reglamentos y estatutos no se conocen	Las normas, reglamentos y estatutos son conocidos por los directivos	Las normas, reglamentos y estatutos se conocen pero se cumplen sólo a nivel de los directivos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos
Acceder, procesar y analizar información	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para recibir y procesar información	Para recibir y analizar información	Para acceder, procesar y analizar información
Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para identificar diferentes alternativas	Para evaluar diferentes alternativas	Para proponer y evaluar diferentes alternativas y tomar decisiones
Escuchar y comunicar efectivamente opiniones, sugerencias y propuestas	Limitadas a expresar las necesidades materiales	Limitadas a expresar necesidades en general	Para escuchar activamente la información recibida	Para escuchar y comunicar las ideas	Para escuchar, comunicar y proponer ideas
Ejercer un liderazgo transformador	Se espera que el liderazgo lo asuman los agentes externos	Se espera que el liderazgo lo asuman los directivos	Personas motivadas para desarrollar su liderazgo	Para ejercer un liderazgo motivador	Para ejercer un liderazgo transformador
Solicitar y rendir cuentas con transparencia	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para solicitar la rendición de cuentas	Para solicitar y rendir cuentas	Para solicitar y rendir cuentas de manera precisa, oportuna y clara
Fiscalizar y proponer mejoras	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para fiscalizar las acciones de la organización	Para fiscalizar y proponer mejoras	Para fiscalizar, proponer e implementar mejoras
Evaluar la gestión, desempeño y resultados de la organización	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para evaluar la gestión de la organización	Para evaluar la gestión y el desempeño	Para evaluar la gestión, desempeño y resultados

Fuente: Gutiérrez y Gottret (2012)

Gutiérrez y Gottret (2012) mencionan que entre las principales capacidades organizacionales estás las siguientes:

- Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos.
- Cumplir las normas, reglamentos y estatutos.
- Acceder, procesar y analizar información.
- Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones.
- Escuchar y comunicar efectivamente las opiniones, sugerencias y propuestas, internamente y con actores externos a la organización.
- Ejercer un liderazgo transformador.
- Solicitar y rendir cuentas sobre el uso y manejo de los recursos de la organización con transparencia.
- Fiscalizar todas las acciones de la organización, proponer mejoras y participar en su implementación.

- Evaluar la gestión socio-organizativa y empresarial de la organización, su desempeño, y los avances hacia el logro de los objetivos comunes y la realización de la visión socio-organizativa.

En base a lo anterior, los autores mencionan que se pueden definir diferentes niveles en las capacidades socio-organizativas de los asociados, “lo cual será importante cuando se diseñen e implementen planes de formación que permitan avanzar hacia una mejor gestión socio-organizativa” (Gutiérrez y Gottret, 2012, p. 46). Para esto proponen categorizar estas capacidades en 5 niveles: limitadas, básicas, funcionales, adecuadas y avanzadas, como se muestra en la figura 5. Siendo, este último el nivel óptimo que deberían lograr estas organizaciones.

En síntesis, de lo que trata esta gestión socio-organizativa es de promover y realizar actividades y establecer mecanismos que permitan a los asociados lograr un nivel apropiado de capacidades socio-organizativas, además de lograr un nivel óptimo de compromiso y pertenencia por parte de los asociados.

A partir del modelo propuesto por Gutiérrez y Gottret, Carola Amézaga, Daniel Rodríguez, Marcelo Núñez y Danilo Herrera (2013) proponen un modelo también bidimensional para organizaciones asociativas con fines agro empresariales bajo el término de gestión asociativa. Este modelo es adoptado por diversas instituciones encargadas de promover la asociatividad como el MINAGRI y Alianza de Aprendizaje Perú en el 2014 y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en el 2018.

La gestión asociativa está compuesta por dos tipos de aspectos: los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, los cuales se asientan en un proceso de planificación que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agro negocios y el plan operativo (Amézaga et al., 2013, p. 12).

Según se muestra en la cita anterior, el modelo propuesto por Amézaga et al., utiliza como base el modelo de Gutiérrez y Gottret, con la diferencia de que añade los principios de confianza y comunicación como parte de la gestión socio-organizativa. Además, estos autores brindan herramientas para evaluar y fortalecer la gestión asociativa como se verá más adelante.

En primer lugar, en cuanto a la dimensión de la gestión socio-organizacional, esta incluye la definición de una misión, visión y la consolidación de 5 principios: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 6: Modelo de gestión socio-organizacional de una organización asociativa agroempresarial



Fuente: Amézaga et al. (2013)

En segundo lugar, en relación a la dimensión de la gestión empresarial, esta comprende cinco elementos: análisis del entorno, diagnóstico interno, el plan estratégico, el plan de agro negocios y el plan operativo (ver Figura 5).

Primero, en cuanto al análisis interno, está relacionado con el enfoque de mercado, ya que “si se quiere mejorar el posicionamiento de la organización hay que saber primero qué lugar ocupa en la cadena” (Amézaga et al., 2013, p. 27). Para esto se debe reunir información sobre la estructura y funcionamiento de la cadena y el contexto nacional e internacional. Segundo, en cuanto al diagnóstico interno de la organización, Amézaga et al. (2013) mencionan que se debe realizar primero una evaluación socio-productiva de los asociados en base a variables como la historia de la organización; las características de los asociados y sus unidades productivas y los cinco principios socio-organizativos mencionados anteriormente. Y segundo, una evaluación o diagnóstico de la gestión agroempresarial de la organización en base a la gestión estratégica, que refiere a la “capacidad de la organización para definir objetivos de largo plazo que apunten

a su posicionamiento en las cadenas agro productivas y a su relación con el entorno” (Amézaga et al., 2013, p. 27); la gestión de la estructura de la organización definida como “la capacidad de la organización de definir una estructura de funcionamiento; es decir, de asignar roles, de definirse jurídicamente” (Amézaga et al., 2013, p. 27). Y la gestión operativa, que es la “capacidad de la organización de definir acciones de corto plazo y organizarlas en el tiempo, asignar responsable y presupuesto, medir resultados” (Amézaga et al., 2013, p. 27). Tercero, el plan estratégico que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); una misión y visión; objetivos estratégicos; indicadores y metas a mediano y largo plazo y sistema de medición de resultados y desempeño (Amézaga et al., 2013, p. 28). Cuarto, el plan de agro negocios, que es un “documento que recoge información sobre el sector y sobre la empresa, contiene objetivos y metas relacionados con: producción, acopio, transformación, comercialización, ventas, ingresos y utilidades de la agro empresa y de sus asociados” (Amézaga et al., 2013, p. 29). Quinto, el plan operativo, el cual es un documento en el que se ponen en orden las actividades que realizará en un corto plazo (un año). “Se incluyen actividades necesarias para cumplir con las metas trazadas por la organización en sus planes estratégico y de agro negocios, por lo que se puede decir que es la culminación de estos planes” (Amézaga et al., 2013, p. 30).

Figura 7: Elementos fundamentales para la gestión empresarial



Fuente: Amézaga et al. (2013).

Es importante mencionar que el modelo Amézaga et al., brinda una herramienta para fortalecer y llevar a cabo una adecuada gestión asociativa; además, brinda diversas variables para evaluar dicha gestión.

En base a lo mencionado anteriormente, para término de esta investigación, la gestión asociativa es la capacidad de gestionar una empresa con todos los objetivos de rentabilidad, de competitividad en el mercado, pero atendiendo a la opinión y las necesidades de todos los asociados

A partir de todo lo desarrollado líneas arriba y en base a la literatura revisada y desarrollada, se llega a la conclusión de que los modelos de gestión asociativa propuestos por diversos autores reconocen la dualidad de las organizaciones asociativas (empresa y grupo de personas asociadas) y el doble propósito que persiguen (económico y social) y basan sus estudios en dichas particularidades. Así, para propósitos de esta investigación se utilizará el modelo expuesto por Amézaga et al., debido a que recoge y sintetiza las diferentes ideas expuestas por los demás autores. Asimismo, brinda una herramienta clara, detallada y conveniente para este estudio, ya que proporciona las diferentes prácticas que deben ser realizadas como parte de una adecuada gestión socio-organizacional, que no son mencionadas por los demás autores. Sin embargo, en el modelo de Amézaga et al., no se muestran las definiciones de las variables a utilizar, por el mismo hecho de ser una herramienta, entonces se definirán estas variables en base a otros autores.

2. Gestión empresarial

Si hacemos referencia a la gestión empresarial, este término se define como el “conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa para, a partir de una actividad comercial, desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos para sus asociados” (Gutiérrez & Gottret, 2012, p. 35). Por otro lado,

Fernández (2005) menciona que abarca diversos procesos y actividades para que una organización alcance sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo. A partir de ello, la gestión empresarial a través de los diversos tipos de organizaciones está constituida por los subsistemas (ver Tabla 2).

No obstante, a partir de lo que se mencionó en la sección anterior, la gestión empresarial como dimensión de la gestión asociativa abarca ciertos elementos. A partir de ello, en el presente acápite se realiza un mapeo de los modelos de gestión empresarial enfocados en organizaciones asociativas agrarias: el modelo de IICA y el modelo propuesto por Gutiérrez & Gottret.

Tabla 2: Subsistemas y/o elementos de la gestión empresarial.

Subsistemas /elementos	Alcance
Gestión de la producción	Se enfoca en la planificación, ejecución y control de diversas tácticas con la finalidad de mejorar las actividades relacionadas a la producción. (Fernández, 2005)
Gestión de mercadeo y comercial	Se enfoca en el conjunto de actividades de una organización para poder obtener sus objetivos mediante conocer ciertas necesidades de un mercado para crear y ofrecer un producto o un servicio que satisfaga las necesidades del consumidor (Kotler & Keller, 2006).
Gestión financiera	Se refiere a los procesos y actividades relacionados con la obtención, utilización y control de los recursos económicos y financieros dentro de una organización (Terrazas, 2009)
Gestión de personas	Se enfoca en las actividades que se utilizan para gestionar empleados de las organizaciones con la finalidad de incrementar su valor (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007).
Gestión de riesgos	Hace referencia a las actividades y procesos de manera estructura y continuo que se implementan en una organizaciones con la finalidad de identificar, evaluar, medir y reportar todas las posibles amenazas y oportunidades que afecten de una u otra manera en la obtención de los objetivos organizacionales (Elejalde, 2012).
Gestión de calidad	Hace referencia al conjunto de actividades y normas que se vinculan con la administración de manera organizada de la calidad de la misma como de los productos y servicios ofrecidos (Camisión, Cruz & Gonzáles, 2006)

Con respecto al modelo desarrollado por IICA (2018) menciona que la gestión empresarial es la coordinación de acciones y funciones de las integrantes de una organización y el uso de los recursos disponibles para lograr las metas y objetivos de la organización de una forma eficiente. De esa forma, el principal fin de la gestión empresarial es obtener recursos económicos con la mayor eficiencia y eficacia posible. Asimismo, en dicho modelo se menciona que la gestión empresarial está compuesta por los siguientes elementos:

Tabla 3: Elementos relacionados a la gestión empresarial según IICA (2018)

Elementos	Alcance
Fortalecimiento empresarial	Facilitación de los procesos y procedimientos del fortalecimiento de la organización
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno y externo • Formulación, ejecución y evaluación de estrategia
Táctica y operativa	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado y comercialización • Plan de negocio y la gestión operativa

Fuente: IICA (2018)

Con respecto al fortalecimiento empresarial, este se encuentra enfocado al desarrollo de las capacidades empresariales, las cuales están definidas como conocimientos y capacidades que requieren los individuos y organizaciones para operar de manera eficiente. Las capacidades empresariales están conformadas por las capacidades emprendedoras y capacidades gerenciales (IICA, 2018).

Las capacidades emprendedoras, son un conjunto de rasgos y cognitivas relacionados con elementos personales y con ciertos comportamientos que se adquieren en contacto con el entorno social del cual los integrantes y la organización forman parte (IICA, 2018). Por medio de este se puede identificar las necesidades y oportunidades que llegan a plasmarse mediante proyectos o negocios.

Tabla 4: Capacidades gerenciales según el modelo de IICA

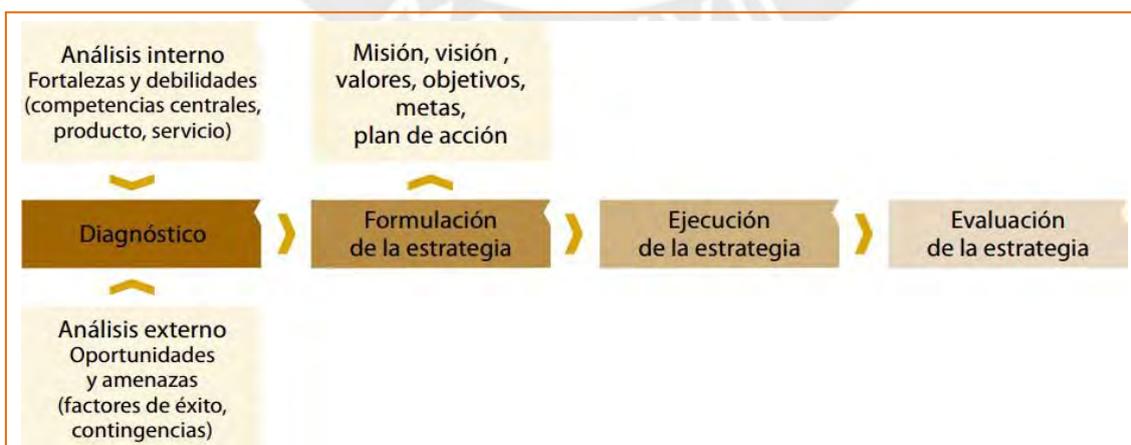
Capacidades	Definición y alcance
Capacidades técnicas	Se refieren a las experiencias prácticas y conocimientos que se obtiene de ciertos procesos o manejo de herramientas de gestión, equipos y hasta maquinas. No solo involucra procesos de producción sino también relacionados a comercialización, incremento de ventas, diseño de productos y servicios, entre otros.
Capacidades humanas	Se refieren a las experiencias y habilidades interpersonales para relacionarse o trabajar de manera eficiente con los diversos integrantes de la organización, incluso relacionarse de manera eficiente con personas externas a la organización.
Capacidades conceptuales	Vinculadas al pensamiento sistemático. Las habilidades de un líder, gerente o encargado de observar la organización como un todo.

Adaptado de: IICA (2018)

Por su parte, las capacidades gerenciales son las habilidades técnicas y conocimientos tanto humanas y conceptuales que son necesarias que surgen en los líderes, gerentes, entre otros dentro de las organizaciones para administrar o gestionar con eficiencia a las respectivas unidades económicas (IICA, 2018). Dentro de las capacidades gerenciales se definen tres capacidades: capacidades técnicas, capacidades humanas y capacidades conceptuales.

Con respecto de los elementos estratégicos, IICA (2018) señala que está enfocado en los elementos interno y externo de la organización, que principalmente se conoce mediante un análisis de los factores internos y externos (FODA, EFE, etc.). A continuación, se muestra un mapeo del proceso de una gestión estratégica eficiente:

Figura 8: Proceso de la gestión estratégica según el modelo IICA (2018)



Fuente: IICA (2018)

Con respecto de los elementos estratégicos, IICA (2018) señala que está enfocado en los elementos interno y externo de la organización, que principalmente se conoce mediante un análisis de los factores internos y externos (FODA, EFE, etc.). A continuación, se muestra un mapeo del proceso de una gestión estratégica eficiente:

En ese sentido, el diagnóstico tiene como fin la generación de cierta información que sirve para la formulación de la estrategia. A su vez, el diagnóstico admite la evaluación de la misión, visión y valores; asimismo, este es el punto de partida para la formulación de los objetivos estratégicos y metas a futuro, así como las líneas de acción y la evaluación de ejecución (IICA, 2018). Se muestra a continuación las formas y herramientas para el análisis de los elementos internos y externos propuestos en el modelo de IICA (ver Tabla 5).

De esta forma, IICA (2018) presume que el proceso de gestión estratégica propone que las organizaciones asociativas agrarias se planteen situaciones futuras con base al diagnóstico de los elementos internos y externos, con la finalidad de utilizar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y hacer frente a sus amenazas externas.

Tabla 5: Herramientas para el análisis interno y externo de la organización asociativa agraria según IICA

Entorno	Alcance	Herramienta	Elementos
Interno	Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades.	Evaluación de factores Internos (EFI)	Fortalezas y debilidades de la organización
		Análisis Recursos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano • Capital natural • Capital financiero • Capital físico
		Análisis de la ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Eficiencia • Calidad • Satisfacción del trabajador
Externo	Implica observar y analizar elementos del entorno que tienen impacto en el desempeño de la organización	Evaluación de factores Externos (EFE)	Oportunidad y amenazas de la organización
		Análisis del entorno de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno sectorial • Entorno territorial • Entorno genérico
		Análisis de la cadena productiva	Proveedores, producción, transformación, distribución y comercialización

Adaptado de: IICA (2018)

Con respecto de los elementos tácticos y operativos, IICA (2018) identifica que está enfocado en la comercialización, el mercado y el plan de negocio. No obstante, el principal enfoque de estos elementos es la creación del valor de la producción de las organizaciones

asociativas agrarias. En ese sentido, la creación de valor es la capacidad y aptitud que debe tener la organización para generar dinero o utilidad a través de sus actividades económicas, usualmente el giro del negocio (IICA, 2018).

La creación de valor se puede alcanzar mediante dos formas: la diferenciación del producto o servicio, o fijando un precio menor que la competencia, este último implica una reducción de los costos. Con respecto a la diferenciación del producto, se menciona que es el producto que se distingue de otros dentro de su rubro por ciertos atributos y características que van más allá de utilidad y satisfacción del consumidor. (Oyarzún, MT; Tartanac, F & Riveros, H., 2002) La diferenciación del producto en el sector agrario radica en el desarrollo de un producto que sea posea características únicas, y justamente por dicho motivo sea reconocido por los consumidores y clientes (IICA, 2018).

Asimismo, para fijar un precio menor a la competencia, en de las organizaciones asociativas agrarias se debe buscar que los costos de procesar y vender un producto y/o servicio sean más bajos que otros competidores, a su vez también en la compra de insumos y herramientas (IICA, 2018). De esta forma, los procesos y actividades deben organizarse con dicho fin. A continuación, se muestra algunas fuentes para la reducción de costos en algunas actividades de las organizaciones asociativas agrarias:

Tabla 6: Fuentes de reducción de costos en organizaciones asociativas agrarias de acuerdo a IICA

Capacidades	Definición y alcance
Economía de escala	Se trata de reducir los costos unitarios de la producción, con énfasis en los costos fijos y compra de insumos a través de incrementar los volúmenes de producción.
Economía de alcance	Enfocada en la disminución de costos a través de la producción de dos o más productos y servicios utilizando los mismos insumos o elementos de producción y organizativos.
Costos de aprovisionamiento	Surge en el caso de ser posible el acceso a la materia prima, componentes, energía y otros insumos a costos menores que las organizaciones en el rubro o sector.

Adaptado de: IICA (2018)

Por otro lado, en el modelo propuesto por Gutiérrez y Gottret (2012), se menciona que la gestión empresarial en las organizaciones asociativas agrarias está compuesta por los siguientes elementos: capacidades empresariales, desarrollo de negocios, efectividad empresarial: manejo de costos y estrategias, y generación de excedentes económicos (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Tabla 7: Elementos relacionados a la gestión empresarial según Gutiérrez y Gottret (2012)

Elementos	Alcance
Capacidades empresariales	La planificación estratégica y operativa dentro de la organización
Desarrollo de negocio	<ul style="list-style-type: none">• La planificación del negocio• Análisis interno y externo
Efectividad empresarial	<ul style="list-style-type: none">• El manejo de costos dentro de la organización• El manejo de estrategias dentro de la organización
Gestión de excedentes	<ul style="list-style-type: none">• La generación de excedentes• Reinversión de las utilidades de la organización

Adaptado de: Gutiérrez y Gottret (2012)

Con respecto a las capacidades empresariales, este concepto hace referencia a las capacidades de los dirigentes de la organización para implementar con el mayor éxito posible las estrategias competitivas que le permitan sobrevivir y aumentar su valor en el futuro. Este elemento está relacionado con las habilidades de las personas encargadas de la organización de poder gestionar las diversas áreas de la organización asociativa para así generar rentabilidad (Gutiérrez & Gottret, 2012). Para el mejor desempeño de las capacidades empresariales es importante la planificación estratégica. No obstante, se debe tener en cuenta que el proceso de planificación también supone un análisis interno previo, tanto de la organización como de cada uno de sus miembros (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Con respecto a la planificación estratégica, es uno de los pilares de la sostenibilidad de la organización asociativa agraria, puesto que esta implica aspectos sociales, organizacionales y empresariales al mismo tiempo. La planificación estratégica se considera un instrumento de gestión que apoya a la toma de decisiones dentro de las organizaciones relacionadas a las acciones actuales y al futuro que se debe recorrer para acoplarse a los diversos cambios y demandas que se desarrollarán en el entorno para así obtener eficacia, eficiencia y una mejor calidad en los bienes o servicios ofrecidos (Armijo & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2011).

Según Gutiérrez y Gottret (2012), la planificación estratégica debe abarcar los siguientes puntos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), objetivos estratégicos, líneas de acción prioritarias y asignación de recursos, indicadores y metas a mediano y largo plazo, y sistema de medición de resultados y desempeño (ver Tabla 8).

Otro elemento importante en la gestión empresarial en las organizaciones agro empresariales es el desarrollo del negocio. Según Amézaga et al. (2013), el desarrollo de negocio hace referencia a la gestión multidisciplinar para la definición de los servicios y productos, con la finalidad de reforzar la parte comercial. Asimismo, mediante el desarrollo del

negocio se define nuevas oportunidades, la creación de necesidades y el diseño de una estrategia de alianzas. Para obtener mejores resultados con respecto al desarrollo del negocio es necesario la planificación del agro negocio y la planificación operativa. No obstante, se debe tener en cuenta que el proceso de planificación también supone un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Tabla 8: Elementos y sus respectivos alcance de la planificación estratégica

Términos	Alcance
FODA	Herramienta de evaluación que consiste en identificar los factores sobresalientes y limitantes que en su conjunto ofrecen un diagnóstico de la situación interna de una organización en general, así como también de las oportunidades y amenazas que están relacionados a la evaluación externa. Asimismo, ese instrumento sirve para obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización estudiada esto de manera sencilla (Ponce, 2006).
Líneas de acción prioritarias	Proceso por el que organización identifica las acciones que deben tener las prioridades máximas y cuales la mínima, en función de los recursos disponibles. De esta forma deciden las actividad, las medidas de aplicación de la normativa y las iniciativas de promoción que asume una organización en un determinado período (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo [UNOCTAD], 2013)
Asignación de recursos	La asignación de recursos es la repartición de los recursos disponibles dentro de la organización para las diversas acciones o planes, la asignación está relacionada a las prioridades establecidas, la existencia de recursos humanos adecuados, la situación contractual del personal y la gestión de los conocimientos, entre otros factores. (UNOCTAD, 2013)
Sistema de medición de resultados	El objetivo de un sistema de medición de resultados es aportar a las diversas organizaciones un diagnóstico sobre la obtención de las metas establecidas anteriormente. Usualmente son una serie de acciones dirigidas a evaluar, ajustar y regular ciertas actividades o acciones de las organizaciones. (Gutiérrez & Gottret, 2012)

Con respecto a la planificación del agro negocio, el objetivo principal es establecer una estrategia con la que se permita a la organización el fortalecimiento de su presencia en el mercado, o incursionar en mercados nuevos, ya sea con los servicios y productos con lo que ya se viene trabajando o desarrollar algo totalmente novedoso. La planificación del agro negocio debe estar en relación directa con los elementos incluidos en el plan estratégico, con referencia sustancial a los que buscan mejorar la gestión agroempresarial (Amézaga et al., 2013).

Con respecto a la planificación operativa, es un instrumento que sirve de guía de acciones dentro de la organización a corto plazo. Según Gutiérrez y Gottret (2012), es un documento en el que se colocan las actividades de manera ordenada que se vayan a llevar a cabo a corto tiempo, usualmente es dentro del año próximo. En ese documento se incluyen ciertas actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización en los planes estratégico y de agro negocios.

Amézaga et al. (2013) señalan que en el plan operativo, que es el resultado de la planificación operativa, consta de lo siguiente: un cronograma que contiene las líneas de acción

y las tareas, con sus respectivas fechas de inicio y término, duración, indicador de resultado y responsable de su ejecución; un presupuesto que contiene un presupuesto total y a nivel de cada línea de acción y tarea; y un cuadro de seguimiento mensual que detalla el producto esperado de cada línea de acción, el reporte de su ejecución, la fuente de verificación, observaciones, y medidas correctivas, si es del caso.

Con respecto a la efectividad empresarial, Amézaga et al. (2013) definen a la efectividad empresarial como el grado de cumplimiento de ciertos objetivos que se han planificado o los resultados obtenidos con los servicios o productos relacionados a las metas fijadas o predeterminadas dentro la organización. Para estos autores la efectividad empresarial dentro de una organización asociativa agraria está relacionada con el manejo de costos y el manejo de estrategias.

El manejo de costos incurridos en una organización, específicamente en una organización asociativa agraria, es un proceso de gran ayuda por parte de la gerencia de la organización, ya que ayuda a planificar y controlar actividades dentro de dicha empresa u organización (Amézaga et al., 2013).

Asimismo, Horngren, Datar y Rajan (2012) señalan que el manejo de costos mediante el análisis de la información financiera y no financiera ayuda a la toma de decisiones de los gerentes para así lograr los objetivos de la organización. De esta forma, para el manejo o administración de costos es necesario un sistema integrado de costos, el cual está conformado por tres factores que ofrecen información con respecto al importe de actividades y funciones de la organización, los factores del sistema de costos son los siguientes:

Tabla 9: Factores de un sistema de costos (manejo de costos) dentro una organizaciones

Términos	Alcance
Costo unitario	Métodos, técnicas y procedimientos de costeo destinados a obtener costos unitarios lo más precisos posibles.
Registro Contable	Sistemas de registro contables de los importes de las diversas actividades y funciones de la organización, usualmente está relacionado con la contabilidad de costos.
Procesamiento de Datos	Sistema de procesamiento de datos que pueden ser manuales o software completos, que se encargan de procesar los datos y elaborar informes aplicando técnicas y procedimientos de costeos.

Adaptado de: Lavolpe y Smolje (2016)

Según Gutiérrez y Gottret (2012), un punto de mucha relevancia en la generación de excedentes es su gestión. Se debe tener en cuenta que la gestión de los excedentes es, en una organización asociativa agraria, un elemento de vital para mantener el buen rumbo de la misma, a su vez es necesario para la satisfacer el cumplimiento de los objetivos y la misión de la

organización. No obstante, en ciertas ocasiones la organización se encontrará ante elevados excedentes, que es necesario gestionar de manera adecuada para evitar una sobredimensión financiera y desajuste en la inversión y financiamiento en la organización.

Por otro lado, Amézaga et al. (2013) mencionan los siguientes puntos a tener en cuenta para una buena gestión de excedentes: las fuentes de ingresos dentro de la organización; las fuentes de egresos y gastos dentro de la organización; las ventajas y desventajas de cada fuente dentro de la organización; las fuentes de capital dentro de la organización; y el papel de presupuestos en el planeamiento financiero y en la reducción de costos.

3. Gestión socio-organizacional

En base a lo expuesto anteriormente y para propósito de esta investigación, definimos a la gestión socio-organizacional como una serie de prácticas que tienen como objetivo alcanzar el desarrollo humano de sus asociados y la consolidación y la sostenibilidad de la organización asociativa agraria. Esto mediante una definición clara de la visión y la misión institucional y la consolidación de cinco principios que son la confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso.

Es importante destacar que la gestión socio-organizacional busca mantener cohesionado al grupo asociativo, debido a que la rentabilidad del negocio depende de la rentabilidad de las pequeñas unidades productivas.

3.1. Confianza

La confianza “es uno de los elementos más importantes en la determinación del éxito de un acuerdo cooperativo, siendo relevante para su creación y desarrollo” (Sánchez & Jiménez, 2010, p. 88).

Gambetta (1988) define a la confianza como la creencia de una parte con respecto a la otra de que su acción le será más beneficiosa que perjudicial, aunque esta no se pueda garantizar. Por su parte, Duston menciona que “la confianza tiene un soporte en el principio de reciprocidad y un soporte emocional” (2007 citado en Arras, Hernández & López, 2012). Además, Zucker (1986) considera que la confianza tiene un carácter social y puede desarrollarse mediante tres vías: primero, si el resultado de la cooperación es positivo puede tener un efecto de retroalimentación e incrementar la confianza entre los socios para formar futuros acuerdos; segundo, la existencia de características comunes entre los socios en sus respectivas culturas y/o objetivos personales fomenta la generación de confianza, pues se promueve un sentido de identidad social común con fuertes elementos emocionales; y tercero, si la confianza se ve apoyada por elementos institucionales que proporcionan garantías se reducirá el riesgo. Del

mismo modo, Arras, Hernández y López (2012) mencionan que la confianza se extiende cuando se cuenta con información sobre la reputación de las personas, su disposición, intención y motivos; dicha información proporciona la base para identificarse, lograr la empatía y realizar inferencias sobre la confianza que se puede depositar en ellos, así como la posibilidad de realizar predicciones sobre su comportamiento futuro.

En cuanto a los beneficios de la confianza dentro de la asociatividad están la ayuda a predecir el comportamiento de los socios y a generar comportamientos deseables, por lo que mejora la solución de conflictos (Ring & Van de Ven, 1992); también, incrementa la flexibilidad operativa y estratégica para hacer frente a cambios en el entorno y a desafíos de la organización. Igualmente, la confianza que los directivos tengan hacia los socios puede influir en la elección de la estructura de la organización y en los mecanismos utilizados para el control (Langfield 2008 citado en Sánchez & Jiménez 2010).

Según mencionan Amézaga et al. (2013), la confianza es insustituible es una organización asociativa agraria. La confianza que se desarrolle al interior del grupo asociativo es la base de su sostenibilidad, pero el grupo debe confiar en sus líderes; además, es importante establecer una relación de confianza con clientes y proveedores.

Entonces, “para trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados” (MINCETUR, 2013, p. 19). Si esta no se da previamente a la constitución de la estrategia, entonces es importante promover diversas acciones para lograr y consolidar esta confianza (MINCETUR, 2013). Además, el IICA menciona que “la pérdida de confianza es la principal causa de fracaso de las experiencias asociativas entre productores rurales” (2018, p. 18). Por ello, es importante tener en cuenta que esta “se construye principalmente a partir de acciones cotidianas, en especial aquellas que permiten resolver o enfrentar situaciones adversas” (MINCETUR, 2013, p. 19).

Para desarrollar y fortalecer la confianza, el MINAGRI y Alianza para el Aprendizaje Perú (2014) mencionan que se deben realizar iniciativas enfocadas en el objetivo común como visitas entre miembros, pasantías a empresas exitosas, reuniones de trabajo e integración, elaboración de un reglamento interno, implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y diseñar estrategias que permitan resultados de corto y mediano plazo.

Estas actividades y otras son divididas en cuatro tipos de prácticas de gestión socio-organizacional que son económicas, socio-culturales, productivo-tecnológicas y organizacionales (Amézaga et al., 2013). Con respecto a las prácticas económicas, son actividades que desarrollen beneficios económicos a los asociados al ser parte del grupo

asociativo, teniendo en cuenta que según Amézaga et al. (2013) es el factor de mayor importancia y el que realmente puede llegar a cohesionar a los asociados con la organización. Estas actividades pueden el fomento de compras conjuntas de fertilizantes para lograr un precio menor del que conseguirían de manera individual.

Las prácticas socio-culturales son actividades que les faculta a los asociados de la organización poder conocerse mejor, y a su vez, permite que se genere y/o desarrolle los valores y principios comunes como las actividades recreacionales, deportivas y visitas a los predios de los asociados (Amézaga et al., 2013). Asimismo, actividades que permitan “instaurar una cultura emprendedora dentro de los asociados” (2013, p. 12) como la reflexión de manera conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización en base a sus capacidades y recursos.

Según Amézaga et al. (2013), las prácticas productivo-tecnológicas están enfocados en actividades que permita a los asociados tener conocimiento acerca de las condiciones de producción de sus compañeros asociados (visitas técnicas a cada predio), que los que lo motive a mejorar su técnica y tecnología (pasantías a organizaciones exitosas), que los motive tener una mejor productividad y sobre todo la calidad de su producción (pasantías internas).

Finalmente, las prácticas organizacionales, están enfocados en actividades que garanticen una permanente evaluación de las actividades que se realicen dentro de la organización en base a los objetivos trazados (reuniones periódicas). Asimismo, estas prácticas están orientadas a mejorar la operación de manera ágil por parte de los asociados (conformación de comités por zonas cuando el número de asociados es muy grande) y lo más importante a trabajar en equipo (apoyo mutuo en procesos productivos) (Amézaga et al, 2013). Una de las actividades realizadas para fomentar el trabajo el equipo son las prácticas ancestrales de colaboración comunal como por ejemplo, el “ayni o minka” (hoy por ti, mañana por mí), las cuales “son un elemento cultural como este contribuye enormemente a consolidar la confianza del grupo” (Amézaga et al., 2013, p. 13).

3.2. Liderazgo

De acuerdo con Gutiérrez y Gottret (2012), el liderazgo consiste en inspirar confianza en las personas transmitiendo a éstas su valor y potencial de manera clara, convincente y coherente, de tal manera que ellas lo vean en sí mismas, lo cual es fundamental para que se comprometan con la visión del colectivo y trabajen con disciplina y pasión para trasladar esta visión a la realidad.

El liderazgo es fundamental en las organizaciones agro empresariales sobre todo en su gestión socio-organizativa. El liderazgo es imprescindible en estas organizaciones para desarrollar procesos de discusión, análisis y creación de consenso, que permitan implementar las acciones necesarias para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la organización (MINAGRI & Alianza de Aprendizaje Perú, 2014).

De acuerdo al MINAGRI y Alianza de Aprendizaje Perú, en el caso de las organizaciones asociativas rurales el liderazgo:

Se centra en valores como vocación de servicio, disciplina, humildad, honestidad, respeto y solidaridad, con los que es posible formar una conducta responsable y solidaria y fortalecer en los productores rurales la capacidad de auto proyectarse e influir en forma positiva, mediante la creación de compromisos; el análisis basado en el pensamiento global; la actuación en el ámbito local; aprendizajes vivenciales como la resolución de problemas; exploración y confrontación de ideas, no de personas (2014, p. 126).

Para Camacho et al., (2007), los líderes en las organizaciones asociativas agrarias, asumen ciertas responsabilidades, por ejemplo, en los aspectos productivos, su desempeño motiva a otros asociados a innovar y mejorar la productividad; en la toma de decisiones de mercado, actúan oportunamente para minimizar los riesgos sobre el capital; en la comunicación interna y externa, son el enlace entre lo asociados y el equipo gerencial.

De la misma forma, Amézaga et al. menciona lo siguiente respecto al líder en una organización asociativa:

El líder debe tener una actitud emprendedora en el campo de los negocios (un líder empresarial). Otros valores que no pueden faltar en un líder empresarial son: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo. Muchas veces el líder empresarial tiene muchas de estas características de manera innata; en otros casos las va adquiriendo a lo largo de su gestión. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de liderazgo debe ocupar un lugar de privilegio en toda gestión socio-organizacional (2013, p. 14).

Así, Amézaga et al. (2013), menciona que para fortalecer a los líderes y sus capacidades dentro de una organización se deben realizar determinadas prácticas. Estos autores clasifican estas prácticas de la siguiente manera: capacidades generales de líder, definidas como prácticas

enfocadas en realizar actividades que a los líderes les permita desarrollar ciertas capacidades básicas de liderazgo (participación en talleres). Las prácticas que desarrollen capacidades de comunicación, que refieren actividades que ayuden a los líderes a mejorar la capacidad de comunicarse con los asociados y de relacionarse con organizaciones externas dentro del entorno (cursos o asesorías de expertos). Prácticas de capacidades organizacionales, que son actividades que a los líderes les permitan desarrollar y manejar técnicas de gestión organizativa como talleres, cursos, asesorías, etc. Y finalmente las prácticas que fomenten la legitimidad, estas abordan actividades que permitan a los líderes poder contar con el reconocimiento de los asociados (participación en actividades sociales y rendición de cuentas); a su vez, aborda actividades que permitan a los líderes darse a conocer entre las organizaciones externas dentro de su entorno (participación en eventos de la comunicad).

3.3. Comunicación

Moreno, Uribe y Santiago (2011), definen a la comunicación como el conjunto de procesos a través de los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o el acuerdo común. De esta interlocución y entendimiento se espera lograr una transformación hacia el cambio para lograr objetivos comunes, sea en lo personal, lo social o lo organizacional (Moreno et al., 2011). En esa misma línea, Rivera, Rojas, Ramírez y Fernández mencionan lo siguiente:

La comunicación en una organización es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización (2005, p. 33).

La comunicación es decisiva en cualquier tipo de colectividad, como en las organizaciones asociativas, es una herramienta para el diálogo, el debate de ideas y la toma de decisiones que consideren las necesidades y los intereses generales de los asociados. Gracias a la comunicación, los asociados se pueden convertir en protagonistas a través de la participación activa. Una mejor comunicación dentro del esquema de asociación en todos los niveles permite reconocer los problemas más importantes y encontrar un terreno de acción común y crear un clima de identificación, permitiendo la consolidación del grupo asociativo (Moreno et al., 2011).

Mattesich y Monsey exponen que la comunicación se refiere a “los canales utilizados por los socios de la colaboración para enviar y recibir información, mantenerse mutuamente

informados y transmitir opiniones para influir en las acciones del grupo” (1992, p. 29). Además, menciona que tener éxito en un grupo colaborativo se debe establecer una comunicación abierta y frecuente y establecer enlaces de comunicación formal e informal. Los esfuerzos de comunicación tales como reuniones, capacitaciones y grupos de trabajo interinstitucionales deben promover el entendimiento, la cooperación y la transferencia de información (Mattesich & Monsey, 1992).

Para Amézaga et al. “una comunicación eficiente es una comunicación transparente y oportuna. Es preciso saber qué se va a comunicar y cómo hacerlo, en el caso de una organización asociativa, lo primero que se debe comunicar, y reforzar de manera continua, es el código de valores de la organización” (2013, p. 14). Así, en una organización asociativa, una buena práctica de comunicación es permitir que todos los asociados tengan acceso a información estratégica de la organización; por ejemplo, el precio al que se compran los insumos, el precio de los productos vendidos a los clientes y resultados económicos.

Para el fortalecimiento de la comunicación interna dentro de una organización asociativa agraria se debe realizar las siguientes prácticas de gestión: estratégicas, instrumentales y cognitivas. Con respecto a las prácticas estratégicas, estas abordan actividades que ayuden a ser factible la identificación de los mensajes que llegarán a los asociados con la finalidad de fortalecer la organización, teniendo en cuenta las prioridades planteadas a priori y los resultados de la evaluación de los asociados hacia la organización. Las prácticas instrumentales abordan actividades que fomenten y permitan a la organización asociativa agraria concebir un plan de comunicación efectiva para poder obtener los objetivos y metas planeadas. Finalmente, las prácticas cognitivas, actividades que hagan posible que los asociados se apropien de los mensajes clave que se den en la organización, esto mediante instrumentos comunicacionales desarrollados en la organización (Amézaga et al., 2013).

3.4. Participación

En el caso específico de las organizaciones asociativas, se entiende como participación al proceso por el cual los asociados de una influyen y toman parte en definir las prioridades, políticas, el acceso a los bienes y servicios comunes y el establecimiento de alianzas; y se apropian de las decisiones tomadas (Gutiérrez & Gottret, 2012).

Gottret y Junkin (2011) mencionan que la participación tiene un fin democratizador, por lo que puede ser premiada pero no puede imponerse de arriba hacia abajo. Esto quiere decir que los asociados que por una u otra razón deciden no participar, no pueden ser excluidos de los beneficios por haber tomado esta decisión. Por otra parte, las opiniones de todas las personas

que deciden libremente participar, deben ser respetadas sin importar su género, raza, credo o afinidad política.

Por otro lado, sabemos que no todos los miembros de una organización pueden o están dispuestos a participar de forma permanente en las actividades o espacios participativos, pero que muchos de ellos pueden o quieren participar en forma intermitente, esporádica o puntual, es importante ser flexibles y tolerantes ante quienes deciden no participar (Gottret & Junkin, 2011).

De acuerdo a Amézaga et al. (2013), se debe llevar a cabo ciertas prácticas de gestión para el fortalecimiento de la participación de los asociados dentro de una organización asociativa agraria, las cuales son agrupadas de la siguiente manera: organizacionales, inclusivas e instrumentales. Con respecto a las prácticas organizacionales, abordan actividades que favorezcan la participación de los elementos de la organización en la evaluación de manera periódica de la visión y misión de la organización (asambleas), a su vez en la planificación y revisión de la organización (talleres) y actividades sociales (agasajos, festividades, almuerzos). Las prácticas inclusivas están enfocadas en actividades que fomenten y/o estimulen la frecuente participación de las mujeres y los jóvenes dentro de las actividades de la organización, incluso buscar que tanto la mujer como el joven sean parte del conjunto de asociados de la organización. Finalmente, las prácticas instrumentales, son aquellas actividades que faciliten la implementación de mecanismos de distribución de las principales funciones directivas (organigrama) y a su vez, facilite la organización en forma y periodicidad de las asambleas dentro de la organización (reglamento interno) (Amézaga et al., 2013).

3.5. Compromiso

Anderson y Weitz (1992 citado en Sánchez y Jiménez 2010) mencionan que el compromiso, en una relación inter-organizacional, es el grado en que las diversas partes implicadas se involucran en la misma; además, un nivel alto de compromiso en el acuerdo ayuda a lograr una visión más a largo plazo del mismo, lo que favorece a lograr un incremento en la satisfacción al existir idea de continuidad y reduce el comportamiento oportunista. Así, se incrementa el resultado de la alianza y la cooperación entre socios (Nakos y Brouters 2008 citado en Sánchez y Jiménez 2010).

El compromiso se percibe cuando existen altos niveles de confianza entre los socios, que compense la incertidumbre asociada al acuerdo y sólo se creará si éstos consideran que obtendrán beneficios de la relación (Rodríguez y Wilson, 2002). Asimismo, el compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo se facilita si

los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna (Amézaga et al., 2013).

En el caso de una organización asociativa agraria, algunos de los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes, por comprometerse a adquirir insumos a través de la organización, para poder generar economías de escala que beneficien a todos, por esforzarse por convertir su organización en una organización líder en su territorio (Amézaga et al., 2013).

De acuerdo a Amézaga et al. (2013), cualquier plan de fortalecimiento de una organización asociativa agraria está obligado a tener prácticas que incentiven el compromiso en los asociados dentro de la organización. Para ello, estos autores clasifican a estas prácticas como actitudinales, las cuales abarcan actividades que incentiven a los asociados a hacerse dueño de la visión y la misión de la organización (talleres), a su vez a respetar a corto y largo plazo los valores que se inculcan en la organización; sobre todo lo más importante es que estas prácticas estén enfocados en incentivar a que los asociados inviertan esfuerzo, tiempo y en ciertas ocasiones dinero en la organización (rendición de cuentas), teniendo en cuenta que estos asociados deben actuar conforme a los objetivos y metas colectivas establecidas a priori.

A este punto se ya se tiene conocimiento de lo que abarca los términos de gestión asociativa, gestión socio-organizacional, incluso de los elementos que conforman este último término. Asimismo, es importante tener conocimiento acerca de la situación de las organizaciones agro empresariales (asociaciones y cooperativas) dentro del Perú, el sector en el que se está enfocando esta investigación y –por supuesto- los sujetos de estudio; estos serán desarrollados en el siguiente acápite.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda el contexto de los grupos asociativos agrarios en el Perú; a su vez se desarrolla los elementos más relevantes de la realidad empresarial del sector cacaoero en el Perú y en el departamento de San Martín, con especial énfasis en los distritos de Chazuta y Shanao. Asimismo, en la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao.

1. Contexto de los grupos asociativos agrarios en el Perú y en el departamento de San Martín.

En base a la problemática planteada en esta investigación, es importante entender el contexto de los grupos asociativos agrarios en el Perú, con énfasis en el departamento de San Martín. Por un lado, si bien es cierto, en el Perú no hay un registro exacto del número de grupos asociativos a la fecha; no obstante, en base a la información ofrecida por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), en el 2009 el número de contribuyentes inscritos ante esta entidad como cooperativas y asociaciones en base a su actividad económica fueron de 2134 organizaciones; de las cuales el 30% pertenecían al sector agrario; es decir, estaban activas 641 cooperativas y asociaciones agrarias en el territorio peruano; sin embargo, actualmente, según los registros de tributación de la SUNAT (2017), existen 489 asociaciones y cooperativas agrarias activas en Perú, lo que significa que el volumen de estos grupos asociativos ha disminuido 25% aproximadamente desde el 2009 hasta la fecha. De esas 489 organizaciones activas, 42% pertenece está ubicada en zonas urbanas y el 58% en zonas rurales (SUNAT, 2017).

Si bien es cierto, según la MINAGRI (2016) algún grado de disminución de grupos asociativos agrarios dentro de un territorio es razonable; puesto que regularmente se realiza la baja de la organizaciones de forma jurídica para que los elementos y asociados de la organización pasen a ser parte de otra organización por mutuo acuerdo; no obstante, al parecer en el caso peruano la disminución de los grupos asociativos agrarios sí está relacionado al fracaso de estas organizaciones. De acuerdo al CONVEAGRO (2014), existe un importante índice de fracaso de estas organizaciones en el Perú, y se explica principalmente en que la gestión de la mayoría de este tipo de organizaciones no se encuentra en las manos de profesionales capacitados y preparados. Si bien es cierto que para facilitar la relación con los productores de la zona, se encuentran posicionados algunos agricultores en la directiva, es conveniente la existencia de directivos profesionales que dirijan la organización, teniendo en

cuenta que estará bajo las pautas que establezcan los asociados en las asambleas (Comisión Agraria, 2017).

Por otro lado, según PRODUCE (2015a), el índice de fracaso de los grupos asociativos agrarios en el Perú se debe a dos puntos importantes con relación a la organización y a los asociados. Por un lado, las deficiencias estructurales internas tanto de las cooperativas como de las asociaciones agrarias; esto hace referencia a que existe un bajo nivel de participación de las mismas organizaciones en la comercialización de los productos, puesto que se han centrado en las actividades de recepción del fruto y almacenándolo, más no se han enfocado en el valor añadido (agregado) y/o transformándolo. Por lo tanto, estas organizaciones al no estar orientadas al mercado final, su producción en muchos casos ha sido centrada hacia la cantidad dejando de lado la calidad. Asimismo, el número excesivo de asociaciones y cooperativas de poco volumen de producción y/o negociación, lo que conlleva a una falta de capacidad de negociación y el bajo aprovechamiento de las economías de escala.

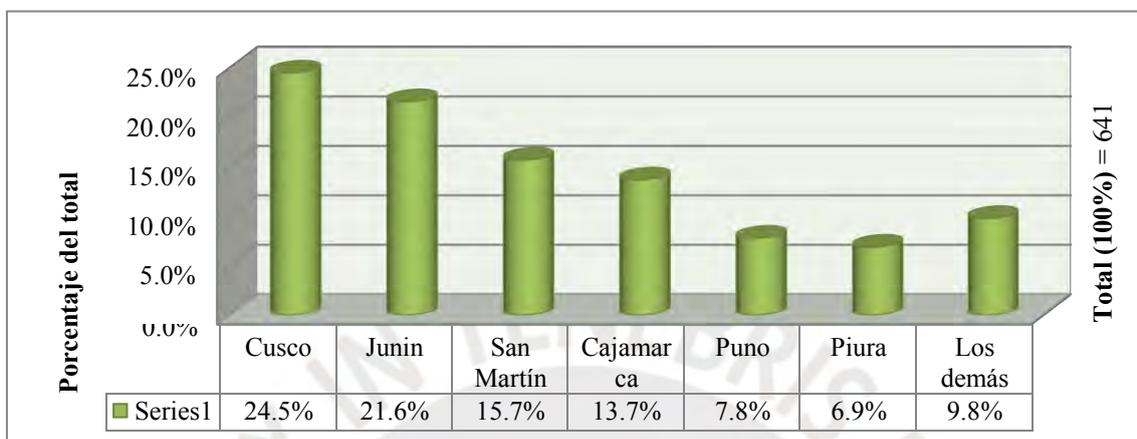
Por otro lado, con respecto a los asociados: en primer lugar, no tienen mentalidad empresarial dado a su baja índice de capacitaciones y estudios. No se están desempeñando en sus funciones y deberes como asociados, y por lo que a su vez, tampoco son conscientes de sus derechos y mucho menos los están exigiendo. Es así que no están presentes en las Asamblea ni ordinaria ni extraordinaria, por lo que estos no son tomados en cuenta a la hora de una toma de decisión, dejando de esta manera a los directivos llevar a la organización de acuerdo a sus necesidades. Esto quiere decir, que la participación de los asociados en la gestión de la organización es prácticamente nula (MINAGRI, 2016). Está muy presente en los asociados una pasividad en cuanto a la actitud, el desinterés y en la mayor medida el lucro personal.

En cuanto a la ubicación geográfica del grueso de los grupos asociativos agrarios, como se observa en la figura 1, del total de estas organizaciones, el mayor porcentaje de cooperativas agrarias se encuentran en el departamento de Cusco, el cual representa el 24.5%, seguido de Junín con el 21.6% del total, de San Martín con el 15.7%, entre otros.

Así, los departamentos de Cusco y Junín encabezan los departamentos con una mayor cantidad de cooperativas agrarias principalmente gracias al café. Las cooperativas cafetaleras actualmente están desarrollando un rol muy importante en cuanto al reposicionamiento del sector cooperativo en el territorio peruano (PRODUCE, 2015a). Se debe entender que este tipo de cooperativas surgieron partiendo de dos puntos o influencias: por un lado, este tipo de cooperativas proviene de dos canteras: el proceso de Reforma Agraria y el proceso de colonización. A las primeras les fue impuesto el modelo cooperativo desde el Estado; y por otro lado estas cooperativas tuvieron que tomar la decisión de adoptar el modelo cooperativo para

satisfacer sus necesidades empresariales. Ambas tuvieron diferente desenvolvimiento, pero juntas coparon durante la década de los setenta el 80% del mercado de exportación, con apoyo estatal en el financiamiento y asesoría empresarial (Mogrovejo et al, 2012).

Figura 9: Concentración de grupos asociativos en el sector agrario por departamentos en el Perú, año 2015



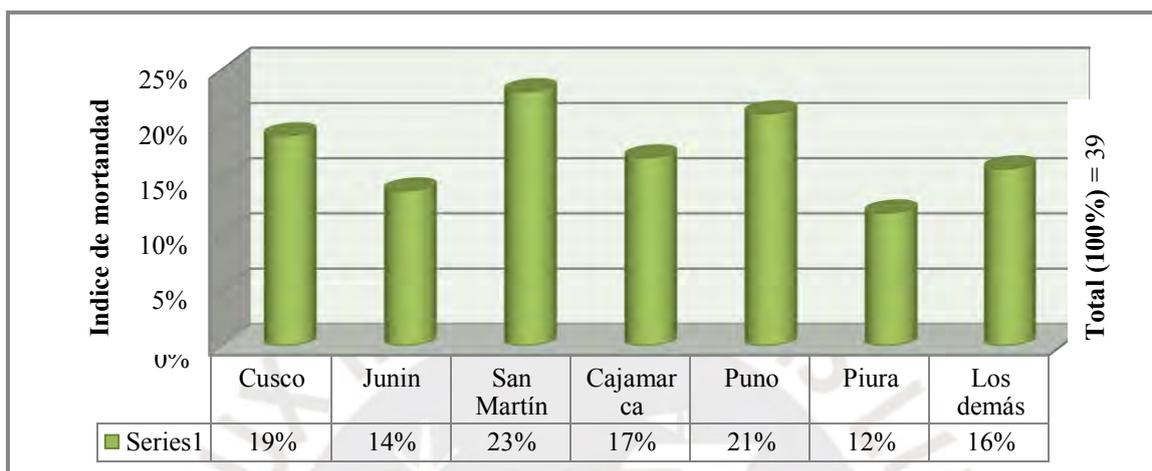
Adaptado de: PRODUCE (2015a)

En el caso del departamento de San Martín tiene una participación importante en cuanto a número de cooperativas y asociaciones por medio del café y cacao. Según el MINAGRI (2016), las organizaciones asociativas del cacao han emergido en gran medida en los últimos años. Se menciona que en el 2015 había 106,635 hectáreas sembradas de cacao aproximadamente, con un volumen anual aproximado de 46,613 toneladas, con una productividad promedio de 0.4372 toneladas por hectárea; a diferencia del año 2000 que había 41,264 hectáreas sembradas de cacao, con un volumen anual de 17,132 toneladas, con una productividad promedio de 0.4152 toneladas por hectárea, lo que demuestra que en este sector de la agricultura hubo crecimiento muy notorio en el área sembrada; más no en la productividad.

Asimismo, si bien es cierto que los principales productos en los que están los grupos asociativos en el departamento de San Martín son el café y el cacao, también se vienen posicionando los siguientes grupos asociativos que tienen al arroz como principal producto comercializado, como son los siguientes casos: Cooperativa de Productores de Arroz de Juan Guerra, el cual está conformado por productores de arroz del distrito de Juan Guerra, quienes en conjunto producen el 12% de la producción total de la provincia de San Martín; Asociación de Productores de Arroz de Cacatachi, el cual está conformado por productores de arroz del distrito de Cacatachi, representando el 8% de la producción total de la provincia; Asociación de Productores de Arroz San Martín, grupo que está conformado por productores de arroz de Tarapoto; APASEL, el cual está conformado por grandes productores del distrito de Morales, estos representan el 26% de la producción total de la provincia de San Martín.

No obstante, en el departamento mencionado, está presente uno de los más altos índices de fracasos de organizaciones asociativas agrarias. Esto se observa la siguiente figura, el departamento de San Martín en el 2016 alcanzó un índice de mortandad anual en promedio de 23% dicho año, seguido por Puno con un 21% y Cusco con 19%.

Figura 10: Índice de fracaso de grupos asociativos en el sector agrario por departamento en el 2014



Fuente: PRODUCE (2015)

A partir las cifras mencionadas en este acápite, se puede afirmar que en el departamento de San Martín es una zona donde se encuentran un gran número de grupos asociativos agrarios en el Perú; sin embargo, esta zona es la que tiene el mayor índice de fracaso de este tipo de organizaciones; a pesar de ello, es evidente la ausencia de investigaciones a profundidad que se relacionen a temas de gestión asociativa, específicamente gestión socio-organizacional, teniendo en cuenta que este es un pilar importante en la sostenibilidad de este tipo de organizaciones en el tiempo.

2. Situación actual del cacao en el Perú

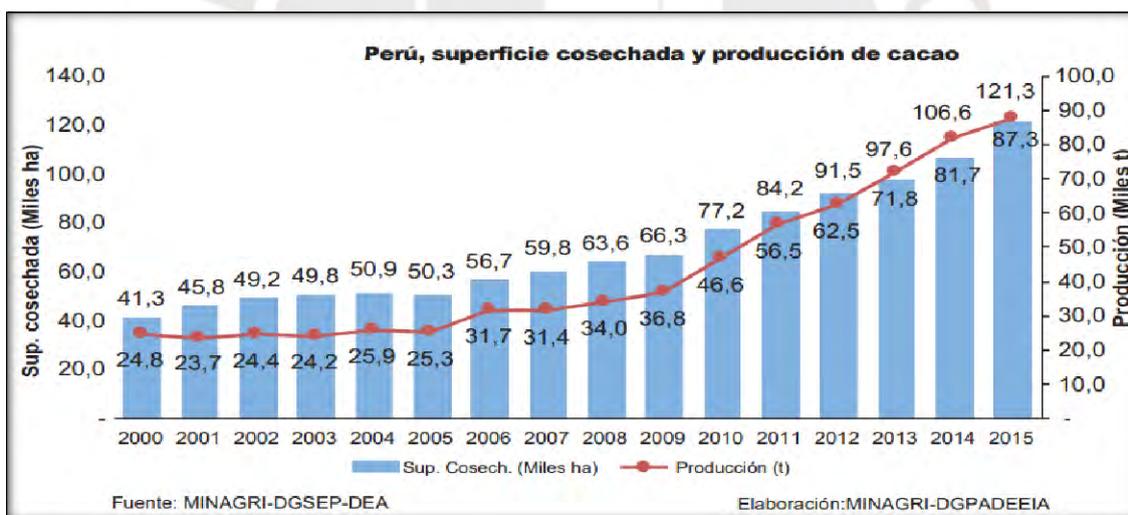
Partiendo de que la presente investigación tienen como sujetos de estudio organizaciones asociativas cacaoteras, es necesario entender cuál es la situación actual de este sector para así poder dejar expuesto que la sostenibilidad de estas organizaciones va más allá de lo relacionado exclusivamente al Core bussines (llamada “gestión empresarial”) de la organización, sino también está relacionado con la parte socio-organizacional de estos grupos. Puesto que, en términos económicos, el sector cacaotero y las organizaciones inmersas en esta se encuentran en una situación favorecida a comparación de otros sectores dentro de la agricultura peruana.

Se debe tener en cuenta que el cacao en el Perú, desde una perspectiva tecnológica e industrial, ha venido teniendo un avance limitado; esto principalmente al alto índice de

minifundio, en la relación de bajos sistemas de agricultura de subsistencias y a su incompatibilidad genética (MINAGRI, 2016). En ese sentido, cerca del 90% de la producción del cacao en grano proviene de productores que cuentan con pequeñas propiedades, las cuales por lo general tienen menos de 5 hectáreas; asimismo, estos productores se encuentran pocos organizados, con una infraestructura que se puede definir como precaria y que en general estos productores recurren a intermediarios para vender sus cosechas (MINAGRI, 2016); sin embargo, como se mencionó en el párrafo anterior el Perú muestra un crecimiento (8.4%) muy por encima del promedio mundial, el cual es de 2,4% entre los años 2000-2013 (MINAGRI, 2016); por ello se podría decir que el sector cacaotero tiene un gran potencial para mejorar la rentabilidad de los negocios relacionados a la agricultura del Perú.

Si se hace referencia la producción nacional del cacao, como se puede observar en el siguiente gráfico, entre el año 2000 y el 2008, la producción de este fruto presentó un incremento anual en promedio de 4% aproximadamente, para después, entre el año 2009 y el 2015, mostrar un incremento anual promedio de 15.5% aproximadamente (MINAGRI, 2016).

Figura 11: Superficie de cosechada (hectáreas) y producción de cacao (toneladas) en el territorio peruano (2016)



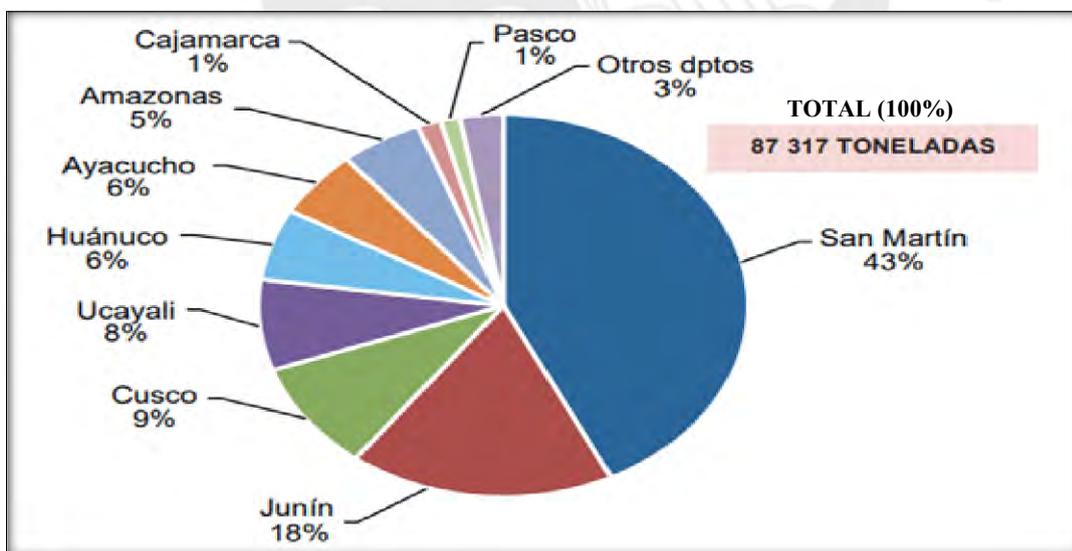
Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Asimismo, en el año 2000 la producción de cacao en grano fue de 24.8 mil toneladas creciendo hasta el 2009 a 34 mil toneladas; es decir, la producción creció en 37% del 2000 al 2008 (ver Figura X); Además, a partir del año 2009 se puede evidenciar un alto índice de crecimiento de la producción nacional cacaotera; puesto que en dicho año la producción llegó a los 36.8 mil toneladas hasta llegar a las 87.3 mil toneladas que se produjeron en el 2015, esto representando un crecimiento del 137.2% del 2009 al 2015 (MINAGRI, 2016).

Así mismo, en cuanto a las áreas de cosecha del cacao, es imprescindible mencionar que el aumento de la producción nacional del grano de cacao deriva del incremento en longitud de las áreas cosechas, siendo un incremento entre el año 2000 y el 2008 a una tasa promedio de 5.6% de manera anual (MINAGRI, 2016). En el 2015 el territorio cosechable de cacao alcanzó una extensión de 121.3 mil hectáreas. Un dato importante que sustenta la ampliación de las áreas de cosecha del cacao en los últimos años es el impulso del cultivo del cacao por parte del estado como de empresas privadas como alternativa al cultivo ilícita de la hoja de coca, siendo un gran porcentaje de este incremento desarrollado en la Zona de VRAEM y San Martín (MINAGRI, 2016).

Con respecto a las zonas donde se realizan la producción del grano de cacao, en el 2015, como se puede observar en el siguiente gráfico, destacan principalmente los departamentos de San Martín, donde su producción representa el 43% aproximadamente del total nacional (87 317 toneladas); el departamento de Junín con el 18% aproximadamente, Cusco con el 9% de la producción nacional, Ucayali con el 8% y Huánuco con el 6%, teniendo a otras con menor porcentaje de aporte a la producción nacional como son el caso de Ayacucho, Amazonas, Cajamarca, Tumbes, Loreto y Puno. Los primero cinco departamentos mencionados en su conjunto representan el 84% de toda la producción nacional (MINAGRI, 2016).

Figura 12: Principales regiones productoras de cacao en el territorio peruano en el año 2015 (toneladas producidas)

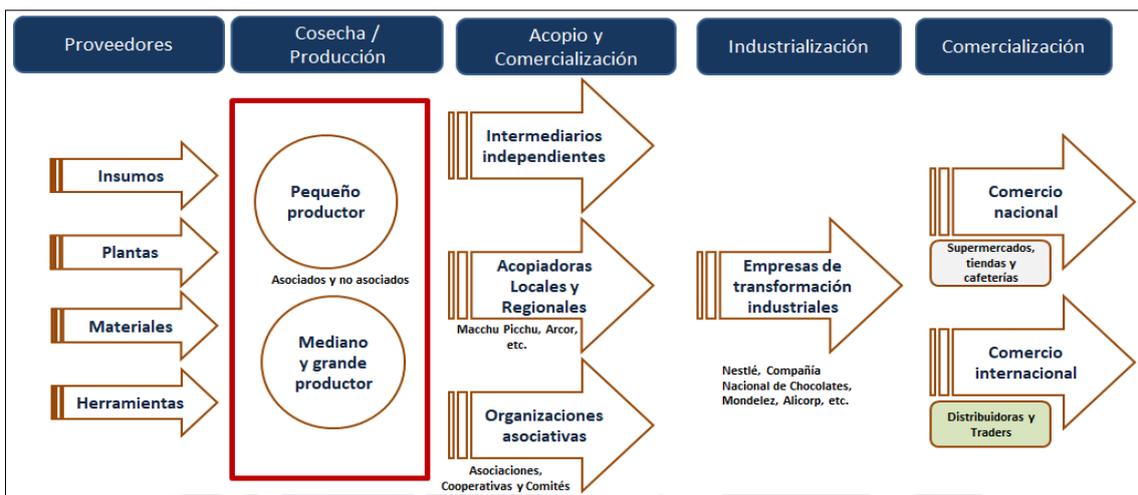


Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Por otro lado, en el estudio del cacao en el Perú y el Mundo realizado por el MINAGRI (2016), se señala que los departamentos de San Martín, Junín y Ucayali son las regiones con el mayor índice de crecimiento en los 5 últimos años. Como contraste, mientras que en el año 2000 estos departamento llegaban a producir 1.1 mil toneladas, 2.1 mil toneladas y 393

toneladas respectivamente, ya en los años venideros al 2000 se pudo evidenciar un crecimiento a una tasa promedio de 26.4% cada año en el caso de San Martín, en el caso de Junín en 14.1% y 20.8% en el caso de Ucayali, mientras que en referencial de volumen de producción, en el 2015, el departamento de San Martín registra un volumen de 37.3 mil toneladas, 15.3 mil toneladas en Junín y en Ucayali 6.7 mil toneladas de cacao en granos (ver Anexo A.4).

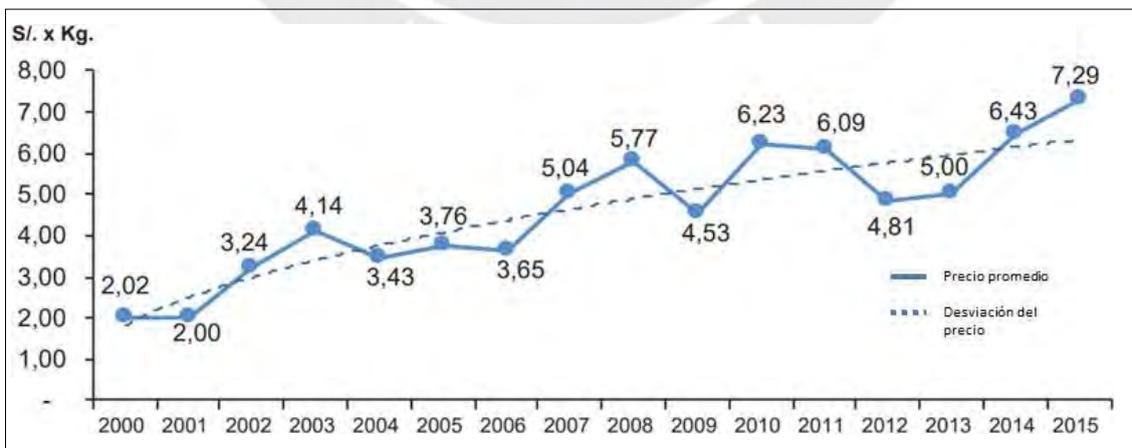
Figura 13: Cadena de valor del cacao en grano en el Perú



Adaptado de: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Haciendo referencia al comportamiento del precio del cacao en grano, específicamente en el entorno de la chacra, el lugar de cosecha (ver Figura 5), según el MINAGRI (2016), se debe entender que el comportamiento de sus precios está relacionado con la evolución de los precios promedios anuales en el mercado mundial, el cual está expresado en dólares por kilogramo.

Figura 14: Precio promedio del cacao en el lugar de cosecha desde el año 2000 al 2015 en el Perú.

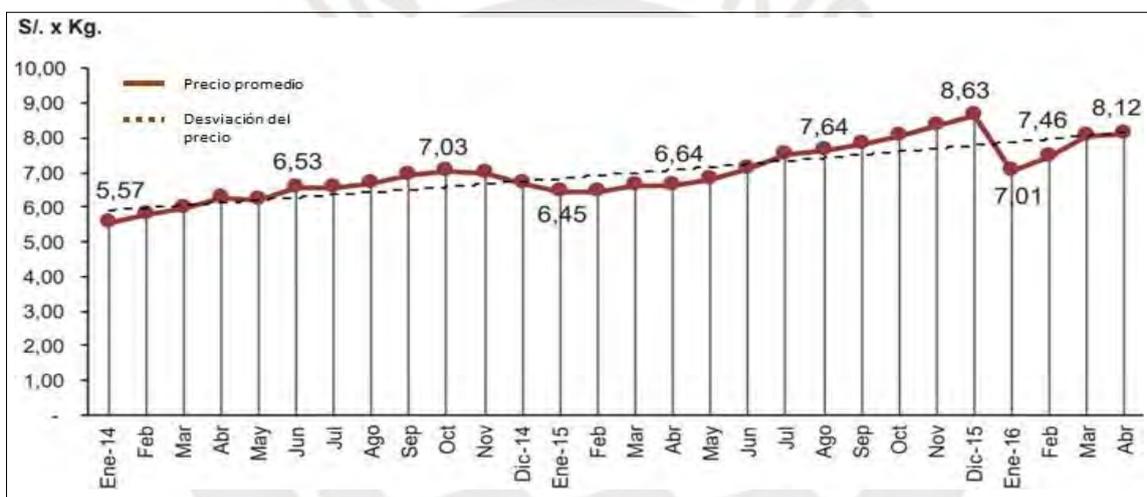


Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Como se puede observar en la figura 7, hubo un incremento considerable e importante en el sector cacaotero. En el año 2000, el precio del kilogramo de cacao en grano era de 2.02 Nuevos Soles; sin embargo, al año siguiente hubo una pequeña reducción llegando a establecer con un precio de 2 Nuevos Soles por Kilogramo. Así mismo, en el 2015 llegó a su precio máximo, estableciéndose en 7.29 Nuevos Soles el kilogramo de cacao en grano, lo que representó un incremento en 260% aproximadamente entre el año 2000 y el 2015.

En ese sentido, si se analiza la evolución de los precios en el lugar de cosecha (chacra) en el corto plazo con los años 2014, 2015 y 2016, es viable apreciar que se presenta una situación global más estable, con una ligera tendencia hacia el alza como se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 15: Variación del precio promedio del cacao en el lugar de cosecha entre los años 2014, 2015 y 2016 en el Perú.



Fuente: MINAGRI (2016)

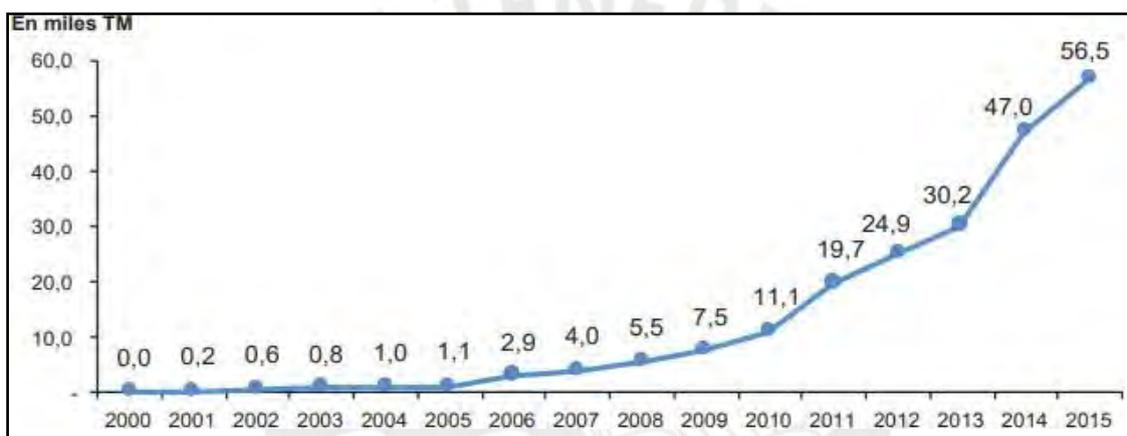
A su vez, se puede observar que existe una ligera contracción del precio del cacao entre los meses de diciembre del 2014 hasta mayo del 2015, para nuevamente aumentar sus precios de una manera sostenida hasta el mes de diciembre. Con respecto al 2016, en el mes de enero los precios se reducen de manera abrupta en un 19% aproximadamente. Sin embargo, en los meses restantes del 2016, empieza a retomar su tendencia anterior alcanzando un valor de S/. 8.32 por kilogramo en marzo y S/.8.12 por kilogramo en abril de dicho mes (MINAGRI, 2016).

Exportación del cacao en grano de Perú

Por otro lado, un punto importante en el sector cacaotero en el Perú es la exportación de dicho fruto. Según el Estudio del cacao en el Perú y el Mundo realizado por el MINAGRI (2016), en base a las cifras de la SUNAT, las exportaciones del grano de cacao se evidenciaron cifras marginales en los primeros años de este siglo (2000 en adelante), aunque se debe tener en

cuenta que en ese entonces se exportaba cacao, pero en otras presentaciones y/o derivados. Como se puede observar en el siguiente gráfico, en el 2000 no se exportó cacao en grano; siendo dicho año el punto de partida para que la producción nacional tome rumbo hacia el extranjero. En el 2001, el Perú exportó 200 toneladas de cacao en grano, siendo un logro importante para dicho sector agrario. En el 2005, se llegó a exportar 1 mil toneladas para que el siguiente año (2006) se incremente de manera notoria las exportaciones, este representó un índice de incremento del 29%, el mayor en dichos tiempos; para luego ser sobrepasado únicamente por la variación de exportación del 2012 con respecto al 2011, el cual representó un incremento del 77.47% aproximadamente.

Figura 16: Crecimiento de las exportaciones del cacao en grano crudo desde el año 2000 al 2015 en el Perú



Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Asimismo, desde en el año 2013 se viene manteniendo una tasa de crecimiento de exportación, con un mayor incremento en términos absolutos, aunque continúa la tasa de crecimiento porcentual: siendo esta de un 87% en el 2015 con respecto al 2014, con un volumen récord de 56,5 mil toneladas. En ese sentido se menciona que entre el 2000 y 2015 las exportaciones del cacao en grano crudo se han visto incrementado en un 62% aproximadamente de forma anual, lo cual se podría definir como una cifra bastante alta con relación a otros países de nuestro continente (MINAGRI, 2016).

Con respecto al precio FOB de las exportaciones del cacao en grano, según el MINAGRI (2016), los primeros años del presente siglo (2000, 2001, 2002 y 2003) se registraron niveles por debajo del dólar, lo cual nos da un indicio que el precio del cacao peruano estaba por debajo de otros; no obstante, este empieza a mejorar su cotización a partir del 2004, con un valor de USD 2.12 por KG, teniendo en cuenta que este valor mejora aún más en los siguientes años llegando a USD 3.92 por KG en el 2006. Asimismo, a partir del 2008 el precio FOB se incrementó sustancialmente a USD 4.8 por KG; sin embargo, los años siguientes hasta el 2014

se declinó el precio hasta llegar a USD 4.4 por KG. El pico más alto del precio FOB del cacao en grano peruano se obtuvo en el 2015, en el cual llegó a ubicarse con USD 4.95 por Kilogramo.

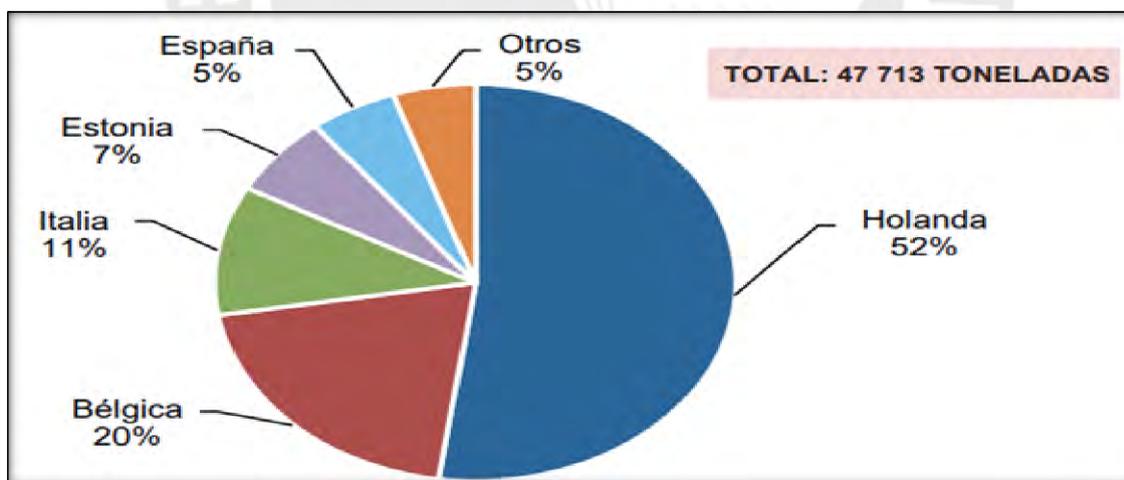
Figura 17: Variación del precio FOB promedio del cacao peruano entre los años 2000 y 2015

PRECIO PROMEDIO FOB DE EXPORTACIÓN DEL CACAO PERUANO (por KG)																
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PRECIO FOB (USD)	0.94	1.04	1.73	1.72	2.12	3.78	3.92	3.86	4.89	4.64	4.67	4.47	4.49	4.56	4.86	4.95

Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Con respecto a los principales mercados que son destinos de la exportación del cacao en grano del Perú, se puede identificar con el principal la Unión Europea (UE), donde la mayor concentración de las exportaciones se centra en cinco países miembros como se puede observar en el gráfico líneas abajo. En años anteriores la Unión Europea representó del 50% al 60% de las exportaciones totales del cacao peruano; no obstante, a partir del 2012 esta cifra sobrepasó el 70% del total. Asimismo, en el año 2013 y 2014 la exportación a la UE representó el 76% del total exportado por el Perú. En el 2015 se eleva hasta un 84%, con un volumen de 47,7 mil toneladas exportadas y una tasa de crecimiento de un 32% respecto al año anterior (MINAGRI, 2016).

Figura 18: Principales mercado en el continente europeo del cacao peruano en el año 2015



Fuente: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Como se mencionó líneas arriba, entre los mercados que muestran mayor movimiento dentro de la Unión Europea en referencia a las exportaciones peruanas se cuentan con Holanda, cuyas importaciones en todo este proceso de exportación a conglomerado un total de casi 25 mil toneladas, representando el 52% del total exportado a la Unión Europea; luego se encuentra Bélgica con un total sumado de 9.6 mil toneladas, el cual representa el 20% del total exportado a la UE; e Italia que suma un total de 5.1 mil toneladas aproximadamente, el cual tiene una

participación del 11% del total de la Unión Europea (MINAGRI, 2016). Con respecto a los otros mercados que no son parte de la Unión Europea, el principal es Estados Unidos con una exportación del 6.6% de la exportación en promedio; sin embargo, las exportaciones con dirección a este mercado han caído en 9% aproximadamente en el 2014 y en 17.5% en el 2015, siendo una cifra preocupante en este sector (MINAGRI, 2016).

Desde otra perspectiva, si bien es cierto que existe un gran incremento de las exportaciones del cacao en grano por parte del Perú, este no sería posible sin el funcionamiento y el giro de negocios de organizaciones privadas (empresas, cooperativas, asociaciones, entre otras); en ese sentido, es necesario mencionar a las principales empresas exportadoras del cacao en grano del Perú.

Con respecto a estas principales empresas exportadoras de cacao en grano, según la SUNAT (2015), son aproximadamente 95 unidades organizacionales. En el año 2015, en base al estudio del cacao en el Perú y el Mundo realizado por el MINAGRI (2016), 3 de estas unidades organizacionales son asociaciones de productores, los cuales tienen una participación del 3.7% en el total exportado; asimismo, 10 de estos son cooperativas agrarias de productores, los cuales exportan aproximadamente el 14.6% del total y el resto (82 unidades organizacionales) son empresas individuales, los cuales tienen un aporte del 81% a la exportación total de cacao en grano al mundo.

Si se hace referencia al nivel de concentración de la cantidad exportada, como se puede observar en la tabla X, siete empresas privadas (individuales) suman en conjunto el 77,5% del total colocado en el exterior, mostrando de esta manera el oligopolio en el sector cacaotero de exportación y a su vez esta situación termina siendo una limitante que reduce la participación del resto de las empresas individuales. Entre las empresas destacadas tenemos: Sumaqao S.A.C., la cual tuvo una exportación de 10 112 toneladas en el 2015, representando de esta manera el 17.80% aproximadamente de la exportación total del Perú; seguido de Amazonas Trading Perú S.A.C. la cual tuvo una exportación de 9 363 toneladas, representando el 15% de la exportación nacional de cacao.(MINAGRI, 2016).

Por otra parte, con respecto a las cooperativas exportadoras, como se aprecia en la tabla X, tres de estas representan un volumen importante con respecto a la exportación: en primer lugar, la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, que tuvo un volumen de exportación de 4 mil toneladas aproximadamente, abarcando el 7.10% de la exportación total nacional; en segundo lugar, la Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda, con un volumen de exportación de 1.1 mil toneladas, representando el 2.02% aproximadamente de la exportación nacional; y en tercer lugar, la Cooperativa Norandino, la cual exportó 967 toneladas en el 2015, esto representa

el 1.75% aproximadamente de la exportación total nacional. Mientras que entre las asociaciones de productores resalta la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga con una exportación de 1.2 mil toneladas y la Asociación de Productores Cacao VRAEM con un volumen de exportación de 805 toneladas.

Tabla 10: Principales empresas, asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano en el Perú en el año 2015

Organizaciones	Peso Neto (T)	Valor FOB (Miles US\$)
Empresas		
Sumaqao Sociedad Anónima Cerrada	10 112	31 386
Amazonas Trading Perú S.A.C	9 363	29 361
Cafetalera Amazónica S.A.C	8 538	26 948
Exportadora Romex S.A	6 613	22 467
Casa Luker del Perú S.A.C	6 271	19 929
Tropical Forest Perú S.A.C	1 836	5 388
Selva cacao Sociedad Anónima Cerrada	1 344	4 277
Asociaciones		
Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga	1 170	3 889
Asociación de Productores Cacao VRAE	805	2 730
Asociación de Productores Cacaoteros Y Cafetaleros	150	606
Cooperativas		
Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO	4 040	14 133
Cooperativa Agroindustrial Tocache	1 153	3 569
Cooperativa Agraria Norandina Ltda	967	3 639
Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda	779	2 626
Cooperativa Agraria Cafetalera Divisora Ltda	425	1 449
Cooperativa Agraria Cafetalera Rio Apurimac	324	1 149

Adaptado de: SUNAT (2015)

De esta forma, esta situación nos muestra la baja presencia de las cooperativas y asociaciones de productores en las exportaciones directas e indirectas hacia los principales mercados demandantes de cacao en grano de excelente calidad; es por ello que es necesario enfocarse en que en estas organizaciones se lleven una práctica de gestión más que aceptable; puesto que en la medida que tanto las cooperativas como las asociaciones agrarias tengan una mayor participación en el mercado internacional, podrán gozar de mejores precios FOB para sus exportaciones, lo que va de la mano de su producción nacional (MINAGRI, 2016).

3. Sector cacaotero en el departamento de San Martín

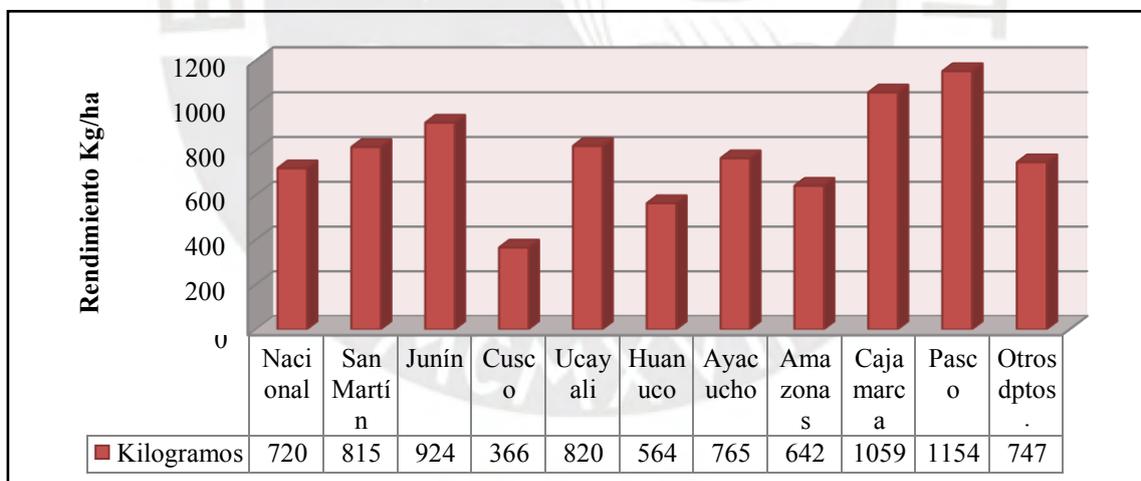
Teniendo en cuenta que los sujetos de estudio de esta investigación se encuentran en el departamento de San Martín, es preciso conocer la situación de dicho sector específicamente en dicho departamento para así entender si la sustentabilidad o fracaso de los diversos grupos

asociativos en la zona se relacionen exclusivamente con lo financiero, económico, etc. (“gestión empresarial”) y el entorno o es influenciado por otros factores socio-organizacionales

Como punto de partida, el departamento de San Martín se encuentra en la parte oriental del Perú, en el oriente amazónico. Este departamento colinda por el noroeste con el departamento de Amazonas, por el suroeste con el departamento de Huánuco, por el noreste con Loreto y por el oeste con La Libertad. El departamento de San Martín está constituido por 10 provincias y 77 distritos, de los cuales el de mayor densidad poblacional es el distrito de San Martín. Con respecto a la producción del cacao, los distritos de mayor producción son San Martín, Moyobamba, Chazuta, Mariscal Cáceres y Tocache.

Como se mencionó párrafos anteriores, según el estudio del cacao en el Perú y el mundo realizado por el MINAGRI (2016), el departamento de San Martín representa el 46% aproximadamente de la producción total nacional; sin embargo, existe un déficit en cuanto al rendimiento del cacao en esta zona. En este estudio mencionado, como se puede observar en el gráfico líneas abajo, en el año 2015 tuvo un rendimiento de cacao de 815 kilogramos por tonelada, siendo uno de más de la cerca del promedio, situación que no es favorable para una región que aporta cerca de la mitad de la producción nacional del cacao.

Figura 19: Rendimiento por hectáreas de cacao por departamento en el Perú, año 2015 (Kg)



Adaptado: Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo - MINAGRI (2016)

Por otro lado, con respecto a las áreas de cultivo del cacao en el departamento de San Martín, como se puede observar en el siguiente cuadro, según la Dirección Regional de San Martín, las provincias que cuentan con mayores hectáreas cosechadas son Tocache con 12,737 hectáreas; seguido de Mariscal Cáceres con 9,579 hectáreas y el Huallaga con 4,542 hectáreas, siendo estos también las provincias que cuentan con mayor número de hectáreas en verde para la agricultura.

Tabla 11: Áreas de cacao en el departamento de San Martín (2015)

PROVINCIAS	Has. En verde	Has Cosechadas	Producción (TN)	Has Nuevas	Rendimiento promedio (Kg/Has)
Bellavista	3 455.8	2 558.25	2 488.8	552.5	0.97
Dorado	3 552	2 231	2 215	194	0.99
Huallaga	4 662	4 542	3 840	42	0.85
Lamas	5 011	4 170	4 040.76	520	0.96
Mariscal Cáceres	11 979.3	9 579.30	9 249	1 117	0.97
Moyobamba	689.4	495	458.95	50.9	0.93
Picota	1 044.96	691.46	635.3	196	0.92
Rioja	275	266	248.4	0	0.93
San Martín	4 338.56	3 221	2 987.7	113.5	0.93
Tocache	14 524	12 732	12 205	1 107	0.96

Adaptado de: DRASAM (2016b)

Asimismo, en cuanto a la producción del cacao en grano, las provincias con mayor producción son los siguientes: Tocache con 12,205 toneladas, que representa el 31.85% aproximadamente de la producción total departamental; Mariscal Cáceres con una producción de 9,249 toneladas en el 2015, esto representa el 24.1% de la producción departamental; Lamas con una producción de 4004, representando aproximadamente el 12% de la producción departamental; el Huallaga con una producción de 3,840 toneladas, que tiene una participación del 10% en la producción departamento; entre otras provincias.

A pesar de que las provincias ya mencionadas tengan un alto índice de extensión de hectáreas cosechadas y de producción de cacao, son otras provincias que tienen un mejor rendimiento promedio; como son el caso del Dorado que cuenta con 0.99 toneladas por hectárea; seguido de Bellavista con 0.97 toneladas por hectárea; Mariscal Cáceres con 0.97 toneladas por hectárea; entre otras provincias. En ese sentido, se puede apreciar que existe un bajo rendimiento de las tierras en el departamento de San Martín; puesto que el promedio del Perú es de 1.2 TN por hectárea (MINAGRI, 2016).

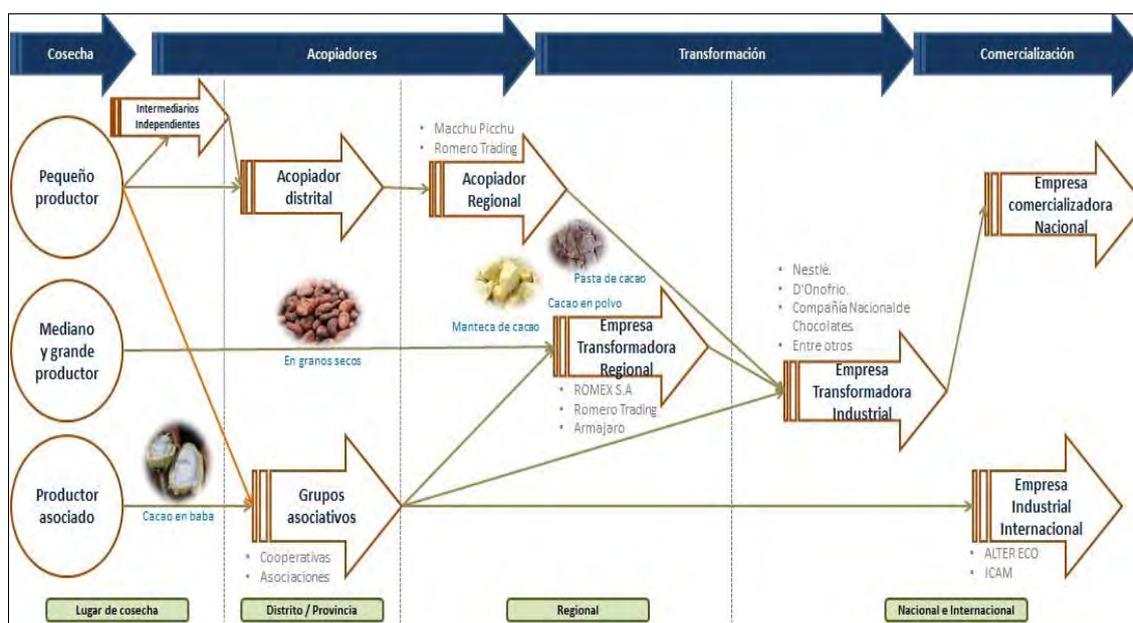
En cuanto a la posesión de tierras, según el MINAGRI (2016), la gran mayoría de productores cacaoteros maneja el cultivo de una manera adecuada, teniendo como promedio de plantaciones de 2 a 5 hectáreas de cacao; sin embargo, actualmente existen algunas restricciones como la informalidad de la tenencia de tierra. Según el censo del 2014 a los productores cacaoteros del departamento de San Martín, solo el 21% de las propiedades de la región menores a las 5 hectáreas contaban con títulos de propiedad, mientras que el 49% indicó que no contaba con algún documento que acreditará la propiedad o posesión de sus tierras, inclusive no se encontraban ni en trámite para obtenerlo. Esta situación termina siendo una limitante para que los productores cacaoteros tengan la posibilidad de acceder a créditos formales con las

entidades financieras a menores tasas puesto que no cuentan con las garantías necesarias para acceder a dichos créditos (DRASAM, 2016b).

3.1. Cadena de valor del cacao en el departamento de San Martín

Es importante entender el proceso del cacao desde la cosecha hasta la comercialización del producto derivado final. De esta forma, se presenta la cadena de valor del cacao en el departamento de San Martín (ver Figura 12).

Figura 20: Cadena de valor del cacao en el departamento de San Martín, Perú



Adaptado de: Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo de Cacao – DRASAM (2016b)

**Elaboración: Propia

En primer lugar, los pequeños productores realizan la recolección del fruto del cacao, conocido con mazorca, aproximadamente 2 veces al año (llamado también “la cosecha fuerte”), las mazorcas o frutos son recogidas de forma manual, usualmente usando tijeras de poda y machetes, a vareo o incluso con la mano; una vez realizado la recolección del fruto, este se quiebra y se desgrana, en este punto, los productores tienen dos formas de proceder, realizar el secado de dichos granos en sus parcelas o acopiarlos en “baba”, en ambos casos el productor puede esperar que el intermediario se apersona a sus tierras y adquiera todo lo producido, estos intermediarios usualmente adquieren al “barrido”, el cual implica la no selección del grano; a su vez el mismo productor puede ir en búsqueda de las empresas acopiadoras que se encuentran en el distrito para así saltarse al intermediario, o en otro caso puede ofrecer su producción a las organizaciones asociativas agrarias (asociaciones o cooperativas) de la zona, usualmente son estas organizaciones quienes le ofrecen un mayor precio de compra, en promedio 2 puntos (20

céntimos de Sol) por Kilogramo de cacao, no obstante la contrapuesta es que los granos deben ser de buena calidad, caso contrario serán rechazados (ver Figura 12).

Una vez que el grano del cacao en “baba” fue adquirido tanto por las empresas acopiadoras locales como las organizaciones asociativas se procede con el fermentado y secado de los granos: el fermentado usualmente se realiza para el grano desarrolle su sabor y aroma a chocolate, se debe tener en cuenta que el proceso de fermentación depende de ciertos factores como la variedad del cacao, el tamaño del grano, el clima y entre otros materiales empleados para este proceso. El proceso de secado es muy importante, ya que este es favorecedor o limitante de la calidad del grano, es por ello que deben secarse de manera pausada para que pierdan humedad y acidez, esto se puede realizar al sol o por medio de secadoras.

Cuando estas organizaciones cuentan con los granos debidamente fermentados y secados, se procede a la empacarlos en sacos de aproximadamente 100 kg. Las empresas acopiadoras distritales tienen dos destinos comerciales, las empresas de transformación distritales y las empresas acopiadores regionales (ver Figura 13), los primeros en mención tienen como finalidad la producción de la chocolates artesanales para luego ofrecerlas a las empresas comercializadoras nacionales, los segundos quienes como finalidad la centralización de la mayor cantidad de cacao de las acopiadoras distritales para así facilitar la comercialización nacional del grano de cacao.

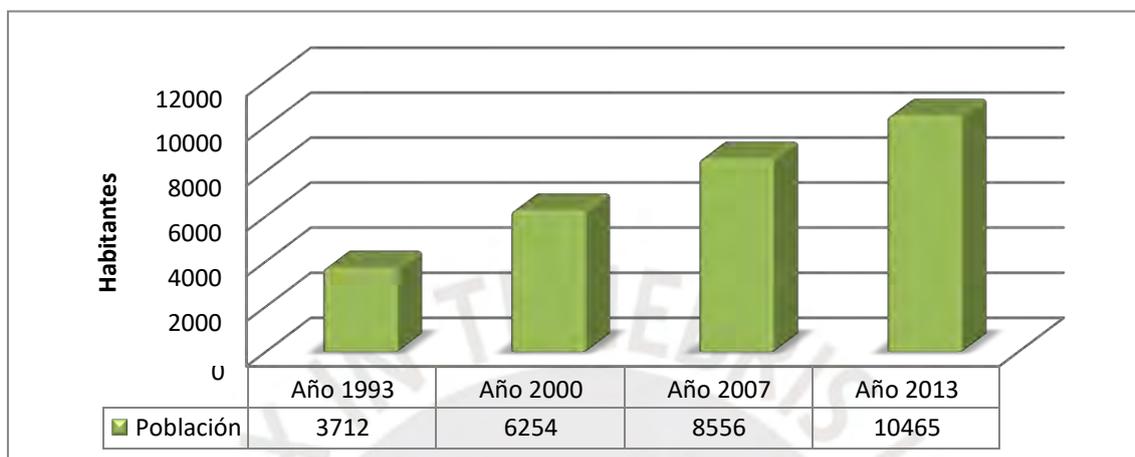
Lo que respecta a los grupos asociativos, una vez empacado los granos fermentados y secados, tiene tres destinos comerciales, las empresas de transformación a nivel regional, las empresas de transformación a nivel nacional y las empresas de transformación a internacional, los primeros en mención usualmente proceden a la producción de cacao en polvo, pasta de cacao y manteca de cacao para luego ofrecerlas a empresas comercializadoras nacionales; en cuanto a las empresas de transformación nacional (empresas reconocidas en el rubro) son las usualmente proceden con la producción de chocolates comerciales para luego distribuirlos en sus puntos de ventas y así llegar al consumidor final. No obstante, si el procedimiento de transformación no se realiza localmente, tendrán un destino foráneo, serán embarcados y enviados a ciertos países que cuentan con las facilidades de transformación (clientes internacionales). En este punto, el comprador internacional realiza un control de calidad bajo una muestra antes de aceptar el cargamento de granos de cacao.

3.2. El cacao en el distrito de Chazuta, departamento de San Martín

El distrito de Chazuta es uno de los catorce distritos de la Provincia de San Martín, en el Departamento de San Martín. Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el censo del año 2012, el distrito de Chazuta contaba con una población

estimada de 10,465 pobladores. En los últimos años Chazuta ha presentado un aumento aproximado en 281% en su población durante el período inter censal 1993-2012, tal como se puede ver en el gráfico:

Figura 21: Crecimiento de la población en el distrito de Chazuta entre los años 1993 y 2012.



Adaptado de: Cecilia Ganosa Reyes (2017)

Si bien es cierto, uno de los sectores económicos en Chazuta es el turismo, el más importante es la agricultura. Actualmente el principal producto de la agricultura en esta zona es el cacao (DEVIDA, 2014); sin embargo, es un tema complicado para la población de Chazuta tratar sobre temas de la agricultura; puesto que las décadas del 80 y 90, los agricultores de Chazuta se dedicaron a la siembra y cosecha de la hoja de coca.

Al ser este tipo de negocio una práctica ilícita, la cual fue combatida por el estado peruano, y habiendo ingresado a la zona el PDA, los productores optan por realizar la transición a un cultivo lícito, teniendo como primera opción al maíz amarillo como una rentabilidad más rápida y al cacao como un crecimiento de la rentabilidad a largo plazo; es así como ingresa el cacao a la zona y hoy es el cultivo más popular del distrito y sus alrededores (Ganosa, 2017).

En ese sentido es en el año 2003 en el que se consolidó el Programa de Desarrollo Alternativo en el distrito de Chazuta. Mediante este programa se busca promover en la zona un cambio de vida y entorno social dentro de un marco de legitimidad y erradicando la presencia de actividades que vayan relacionadas directamente con el narcotráfico (Ganosa, 2017).

Es así como el desarrollo alternativo mediante iniciativas que ingresaron a esta zona lo hicieron a través de una empresa extranjera, en este caso la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID – PERÚ), para así tener un impulso en el mercado nacional e internacional, así como servicios sociales de bienestar y salud, y obras con fines de mejorar la infraestructura complementaria (United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC], 2012).

Según el informe final del Programa del Desarrollo Agrario III25, en Chazuta se registró desde el año 2003 hectáreas de cacao fino, el cual fue financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), de los cuales las 2,000 hectáreas aproximadamente se encuentran en producción constante. Asimismo, en estas extensiones de cacao más de 120 familias se encuentran realizando labores en la producción dicho cacao en grano, teniendo en cuenta que ciertos productores cuentan con el apoyo de la cooperación internacional y/o en cierta medida del estado peruano.

3.2.1. Asociación de Productores de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH)

Como se mencionó en los párrafos anteriores, APAMBH actualmente tiene la denominación jurídica de Cooperativa Allima Cacao. Así, en este acápite se describirá los elementos y características de Allima Cacao en su actualidad así como también de su denominación anterior APAMBH.

Cooperativa Allima Cacao

Allima cacao es una cooperativa de pequeños productores de cacao en el distrito de Chazuta en el departamento de San Martín, estos pequeños agricultores tienen en su poder aproximadamente entre 1 y 2 hectáreas de cacao. Actualmente está conformado por 128 productores de cacao, en los que resalta algunos productores indígenas de la zona. Los pequeños productores cuentan con asistencia técnica especializada y capacitaciones constantes con la finalidad de estar familiarizado con las últimas tendencias tecnológicas agrarias que hay en el medio. La venta de lo producido se realiza en situación de competencia con tres empresas importantes de producción de cacao en el distrito de Chazuta.

Por otro lado, si bien es cierto que la cooperativa Allima Cacao lleva recién 1 año y medio de fundada (pues anteriormente era una asociación) y aún está en proceso de consolidarse como una organización con un alto índice de participación en el mercado de cacao como son el caso de la cooperativa agraria cacaotera ACOPAGRO, organización que cuenta con 2000 asociados aproximadamente, los cuales tienen una producción promedio de 1000 kilogramos (PRONATEC, 2017); la cooperativa Oro Verde que cuenta 1687 asociados productores; y la cooperativa Naranjillo, en el presente año (2017) la cooperativa Allima Cacao luego de un tiempo prolongado de negociaciones, visitar y reuniones constantes con la empresa ICAM, la cual es una organización importante de producción de chocolate en Italia que comercializa con altos estándares de trazabilidad y calidad, llegaron a un primer acuerdo comercial entre ambas

organizaciones para exportar el cacao. El primer envío de Allima Cacao a Italia constó de 50 toneladas de cacao orgánico bajo el sello de Comercio Justo (Agronetworks, 2017)

Asimismo, es importante conocer los aspectos relacionados a la historia de la organización y las características de los asociados y sus unidades agras productivas de la cooperativa Allima Cacao, puesto que será el punto de partida para el análisis de las dimensiones de la gestión socio-organizativa de la cooperativa Allima Cacao. En ese sentido, a continuación, se observa los aspectos relevantes a conocer:

Con referencia a los recursos recibidos y aportes internos, en los inicios de la organización, el estado mediante el Programa de Desarrollo Agrario (PDA) otorgó las semillas y las herramientas necesarias para que los asociados de la asociación en su momento puedan tener una mayor facilidad de sembrío y cosecha del cacao, teniendo en cuenta que esto era parte del plan de erradicación de la coca en la zona de Chazuta por parte del gobierno peruano. Asimismo, el agricultor que desee ingresar a la cooperativa debe abonar 100 Nuevos Soles, monto que es considerado como aporte inicial de capital social para la cooperativa, el cual puede ser fraccionado en 6 cuotas en el caso de que el productor no cuente con el dinero necesario en el momento de la inscripción; en adición, en la cooperativa se realiza un proceso para incrementar el capitalización social mediante el aporte del 10% de la venta del cacao del asociado a la misma cooperativa y a su vez este capital social tiene un interés ganado del 5% anual.

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa cuenta con 128 asociados, de los cuales el 100% se considera de manera activa, debido principalmente a que estos venden la producción de sus tierras por lo menos 2 veces al año a la cooperativa, que por el proceso de capitalización social implica el aporte del 10% de cada venta por parte del asociado; por lo que se puede afirmar que cada asociado tiene por lo menos dos aportes a la cooperativa al año, lo que convierte en un asociado activo en la cooperativa. Asimismo, se debe conocer que la cooperativa fue fundada por 33 asociados que fueron los únicos supérstites de la asociación conformada anteriormente por los productores de cacao en su totalidad de Chazuta y sus anexos (1,200 productores cacaoteros); de estos 33 asociados, el 100% sigue siendo asociados activos de la cooperativa; incluso se pudo identificar que estos asociados son los que tienen una mayor predisposición en la participación de las actividades que realiza la cooperativa.

Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga

Con fin de ahondar en la historia de la formación de la APAMBH, como se mencionó anteriormente, antes de crearse la Cooperativa Allima Cacao, 33 agricultores que son asociados

actuales de esta cooperativa antes pertenecieron a la asociación en mención. Para entender un poco más del contexto del pueblo de Chazuta, en un principio los pequeños agricultores de Chazuta se dedicaban a la plantación y cosecha de coca; sin embargo, con el afán de desterrar este tipo de actividad ilícita, el estado en conjunto con empresas extranjeras implementó programas que reconvirtieron al cacao como plantación emblema de esta zona; es así que después de numerosos programas y apoyo la gran mayoría de agricultores de Chazuta tenía sus plantaciones de cacao y en vista de la necesidad de poder progresar de manera más consolidada se formó APAMBH, teniendo en un principio 30 asociados productores, esta organización fue creciendo en número de asociados de manera acelerada; puesto que todos productores cacaoteros de la zona de Chazuta veían beneficioso –en un inicio- el ser parte de una asociación, llegó a tener un total de 150 asociados; sin embargo, por el mal manejo de los dirigentes y las erradas acciones así como también la ausencia de beneficios económicos llevó a que el número de asociados disminuyera en gran medida, llegando a ser en el 2014 solo 33 asociados y con un déficit económico muy importante. No obstante, los 33 asociados en conjunto del apoyo municipal empezaron a retomar la rienda de dicha asociación y ponerla de nuevo en marcha con una buena gestión; sin embargo, al no poder lucrar como organización y tener un déficit económico considerable, tuvieron que hacer desaparecer la asociación, para luego pasado un año aproximadamente decidir formar la cooperativa Allima Cacao con la finalidad de poder tener rentabilidad y a la vez lucrar.

En cuanto a las características de los asociados y de sus unidades agro-productivas (ver Anexo C); en primer lugar, una gran parte de los asociados de la organización contaban exclusivamente con la primaria completa; asimismo, pocos de ellos cuentan con secundaria completa y unos cuantos, con estudios superiores, de los cuales en su mayoría están relacionados con la educación. Los asociados que contaban con estudios superiores son los que normalmente ocupaban puestos importantes en la jerarquía de la organización como fue el caso del presidente George Flores que tiene estudios superiores en técnicas agropecuarias, el asociado Arnulfo Tanchiva que es titulado en educación literaria que se ha desempeñado como profesor en la zona y que tenía como cargo el vicepresidente del consejo de administración en la cooperativa, y el caso del asociado Jorge Freitas que se ha desempeñado como profesor de la zona y que contaba con el cargo de presidente del consejo de vigilancia en la cooperativa.

Con respecto al tamaño promedio de la propiedad agraria del individual de los asociados, en base a plan estratégico al 2002 y las entrevistas se identificó que el número total de hectáreas cacaoteras de los asociados fue de 312, de lo que se desprende que el promedio de longitud de parcelas cacaoteras fue de 2.5 hectáreas por asociado. De esta forma se puede afirmar que existió un nivel alto de homogeneidad entre los asociados con respecto al tamaño

de sus tierras cacaoteras; sin embargo, es necesario señalar que muchos asociados contaban con tierras con extensiones mayores a 15 hectáreas pero que no eran aprovechadas en su totalidad por la falta de recursos económicos y en cierto casos por lo accidentado del terreno, lo que dificultaba realizar labores agrarias en dichos terrenos.

Con referencial tipo de tecnología utilizada en las unidades agro productivas de los asociados, en base a las visitas de las tierras y las entrevistas a los asociados se identificó que se utilizaban dos tipos de tecnología: por un lado, la tradicional, en la cual el sembrado y la cosecha se realiza con las manos, a su vez el cultivo y el cuidado del terreno se realiza con moto guadañas que facilitan el trabajo; este tipo de tecnología (tradicional) era utilizado por 32 asociados de la asociación al inicio. Por otro lado, otro tipo de tecnología utilizado en las tierras de los asociados es el fertiriego, en el cual se aplica ciertos fertilizantes orgánicos sólidos o líquidos por medio de los sistemas de regadío; este tipo de tecnología es utilizado únicamente por 2 asociados de la asociación, uno de ellos pudo colocar este tipo de tecnología en sus tierras gracias al apoyo de la Municipalidad de Chazuta; puesto que en un tema de apoyo al productor cacaotero se repartieron los gastos que implicaban esta tecnología.

Con respecto a la ubicación entre los predios los asociados, en base a las entrevistas y como se puede observar en el siguiente mapa, los predios de los asociados en su totalidad se encontraban dentro de la provincia de Huallaga, para ser más específicos en el distrito de Chazuta y sus 15 anexos; es decir, la máxima distancia entre los predios de los asociados más alejados era de 50 kilómetros.

Figura 22: Croquis de ubicación de parcelas de asociados



Adaptado: Documentos de la Cooperativa Allima Cacao. (2018)

Sin embargo, con la información obtenida de las entrevistas y observaciones de campo, se puede afirmar que ciertas tierras de los asociados se encontraban en lugares de difícil acceso como es el caso de los terrenos en los caseríos de Achinamiza y Curiñacu, puntos que se encuentran a 6 horas vía fluvial, teniendo en cuenta que es el único canal de acceso, lo que a su vez tenía impacto en el costo de transporte hacia las instalaciones de la asociación de la producción de estos asociados, lo que conlleva inclusive a que el control que realizaba la asociación en estos asociados y a sus tierras sea limitada o casi nula. Finalmente, con respecto a la pertenencia política y/o administrativa de los predios de los asociados, se ha identificado que a pesar de que los asociados eran parte de una organización asociativa (asociación), seguían siendo unidades individuales de producción y de gestión; por lo que sus predios solo pertenecen a sí mismo tanto políticamente como administrativa; esto quiere decir que la asociación como organización no era propietaria de las tierras de los asociados que lo conformaban; no obstante sí realizaban ciertos controles sobre estos con la finalidad de que el cacao producido por asociados sea de la mejor calidad y orgánico.

Ahora, si bien es cierto que en los reportes del DRASAM se explica que uno de los problemas que afrontó la asociación es que no se estaban generando muchos excedentes; si bien es cierto que la asociación requería de una cabeza que dirija la organización, en este caso un gerente y una secretaria (fundamentales en la organización), estos gastos administrativos eran costeados por proyectos de apoyo externo. A su vez, se encontraba presente la necesidad de capital de giro para que se lleve a cabo el acopio de las cosechas del cacao, este giro de capital lo obtenían principalmente de las empresas que compran el cacao: Armajaro Perú, que a su vez es un apoyo para el financiamiento de inversión en infraestructura y tecnología; de esta manera se forman vínculos y dependencias que los llevan a generar una asociación estratégica que era muy informal (DRASAM, 2016a).

3.3. El cacao en el distrito de Shanao, departamento de San Martín

Por otro lado, El distrito de Shanao es uno de los once distritos de la Provincia de Lamas, en el Departamento de San Martín. Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el censo del año 2012, el distrito de Shanao contaba con una población estimada de 3,096 pobladores. En los últimos años Shanao ha presentado un aumento aproximado en 157% en su población durante el período inter censal 1993-2012.

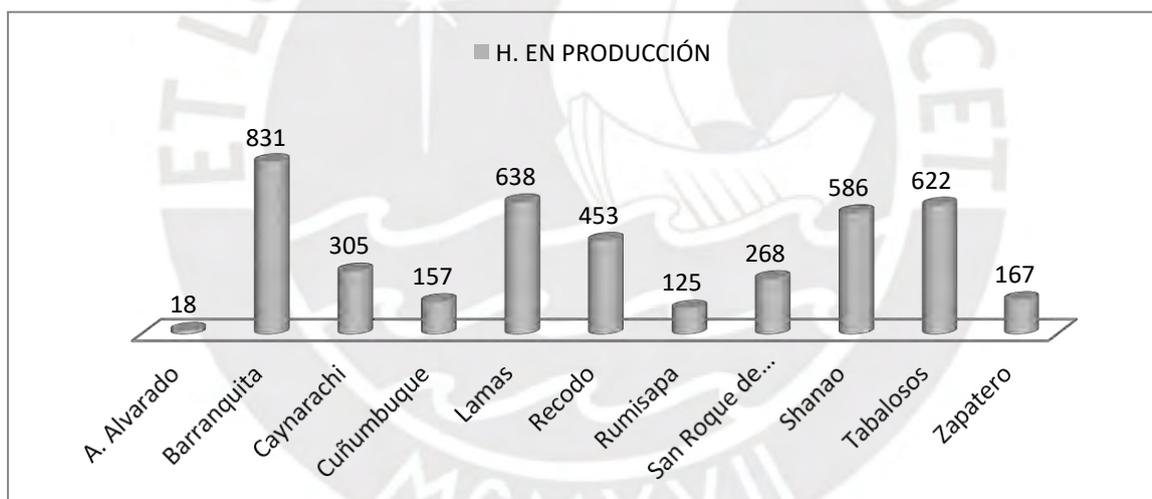
El sector de mayor importancia en el distrito de Shanao es la agricultura. Actualmente el principal producto de la agricultura en esta zona es el cacao (DEVIDA, 2014); sin embargo, es un tema complicado para la población de Shanao tratar sobre temas de la agricultura; puesto –al igual que el distrito de Chazuta- que las décadas del 80 y 90, los agricultores en esta zona se

dedicaron a la siembra y cosecha de un producto ilícito, la coca. Al ser este tipo de negocio una práctica ilícita, la cual fue combatida por el estado peruano, y habiendo ingresado a la zona el PDA, los productores optan por realizar la transición a un cultivo lícito, teniendo como primera opción el algodón y el maíz amarillo como una rentabilidad más rápida y al cacao como un crecimiento de la rentabilidad a largo plazo; es así como ingresa el cacao a la zona y hoy es el cultivo más popular del distrito y sus alrededores. (DEVIDA, 2014)

Si bien es cierto que en el año 2003 se consolidó el Programa de Desarrollo Alternativo en el departamento de San Martín, fueron las mismas autoridades de Shanao y los productores en el año 1998 buscaron la promoción de un cambio de vida y entorno social dentro de un marco de legitimidad y erradicando la presencia de actividades que vayan relacionadas directamente con el narcotráfico (Ganosa, 2010).

Según el DRASAM (2016b), en Shanao se registró 677 hectáreas en verde de cacao; sin embargo, de este total solo 586 hectáreas están en producción.

Figura 23: Extensión de hectáreas de cacao en producción por distrito en la provincia de Lamas, año 2015 (en hectáreas)

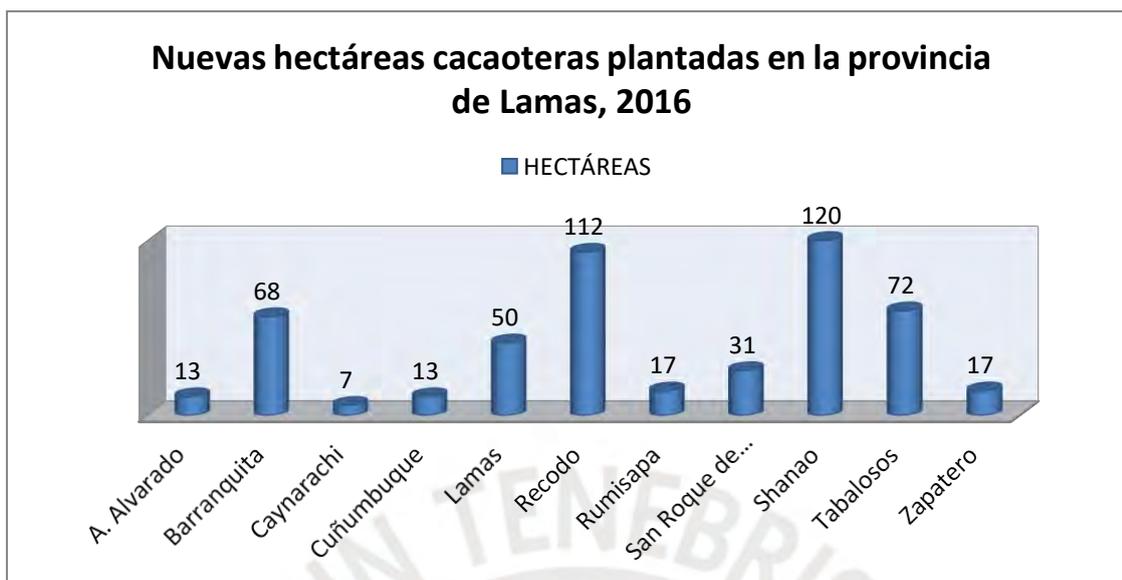


Adaptado de: Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo de Cacao - DRASAM (2016b)

Como se observa en el gráfico anterior, Shanao es el cuarto distrito de la provincia de San Martín con una mayor extensión en hectareas de cacao, superado por Barranquita, el de mayor extensión en la provincia, el distrito de Lamas y el distrito de Recodo. Sin embargo, es el segundo con mayor aprovechamiento en cuanto a producción de las áreas cacaoteras con un 86.5% del total, solamente superado por Barranquita con el 89.3%.

Asimismo, la Dirección Regional de San Martín (2016b) señala que en la provincia de Lamas en el 2014 se implementó 520 nuevas hectáreas de cacao, siendo Shanao – como se observa en el siguiente gráfico- el de mayor implementación con 120 hectáreas.

Figura 24: Nuevas hectáreas plantadas de cacao en la provincia de Lamas en el 2016



Adaptado de: Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo de Cacao - DRASAM (2016b)

Estas cifras demuestran el dinamismo en el crecimiento del sector cacaotero en el distrito de Shanao, además de que este distrito es uno de los que tiene mayor rendimiento promedio KG /HA/AÑO en la provincia de San Martín (981.05 Kilogramos por Hectárea), siendo superado solo por el distrito Caynarachi con 996.08 KG/HA y el distrito de Rumisapa con 992.01 KG/ HA (DRASAM, 2016b).

3.3.1. Asociación de Productores Agropecuarios del Rio Mayo Shanao (APARMASH)

La Asociación de Productores Agropecuarios del Rio Mayo Shanao (APARMASH) es un grupo asociativo de pequeños productores de cacao en el distrito de Shanao en el departamento de San Martín, estos pequeños agricultores tienen en su poder aproximadamente entre 1 y 2 hectáreas de cacao.

En cierta forma al igual que en el distrito de Chazuta, en un principio los pequeños agricultores de Shanao se dedicaban a la comercialización de coca; sin embargo, en esta zona si bien es cierto una intervención del estado con el afán de desterrar este tipo de actividad ilícita, esta no fue en la misma magnitud que en el distrito de Chazuta, sino que en gran medida los pequeños agricultores vieron la funcionalidad de este producto alternativo, el cacao, en Chazuta, por lo que decidieron imitar este tipo de negocio, es así que después de algunos años un gran número de productores de Shanao tenía su plantaciones de cacao. No obstante, estos agricultores no tenían mucha rentabilidad con el cacao puesto que gran parte de las ganancias era recaudado por el intermediario, quién acudía a los predios de los agricultores y les compraban el cacao al barrido y les ofrecían un precio muy por debajo de lo que ellos

comercializaban con las empresas. Es por este motivo y a su vez la necesidad de salir delante de una manera más consolidada se formó el Comité de Productores de Rio Mayo, teniendo en un principio 35 asociados productores, siendo dirigidos en un principio por el actual alcalde de Shanao, Limber Panduro Saavedra.

Actualmente está conformado por 78 productores de cacao, en los que resalta la gran mayoría de productores de la zona. Los pequeños productores cuentan con capacitaciones constantes con la finalidad de estar familiarizado con las tendencias tecnológicas que puedan facilitar su labor de cosecha. La venta de lo producido se realiza en situación de competencia con la empresa de acopiadores importantes de cacao en el distrito de Shanao, Macchu Picchu.

Asimismo, es importante conocer los aspectos relacionados a la historia de la organización y las características de los asociados y sus unidades agras productivas de APARMASH, puesto que será el punto de partida para el análisis de las dimensiones y prácticas de la gestión socio-organizativa de la asociación. Así, a continuación, se observa los aspectos relevantes a conocer:

Con referencia a los recursos recibidos y aportes internos, en los inicios de la organización, como ya se mencionó, se recibió apoyo del estado mediante el Programa de Desarrollo Agrario (PDA) pero no en la medida como fue en el caso de Chazuta; el PDA como plan de su intervención otorgó las semillas y las herramientas necesarias para cada uno de los asociados de la organización pudiera comenzar en el sector cacaotero. Sin embargo en sus próximos años de haberse creado han venido teniendo el apoyo de diversas entidades tanto públicas como privadas, como es el caso del Gobierno Regional, AGROIDEAS, AGRORURAL, entre otras.

Como se mencionó anteriormente, la asociación cuenta con 78 asociados, de los cuales el 100% se considera de manera activa, debido principalmente a que estos venden la producción de sus tierras por lo menos 2 veces al año a los clientes de la asociación, que por el proceso de capitalización social implica el aporte del 10% de cada venta por parte del asociado; a pesar de que no hay un aporte de dinero, estos asociados de manera constante participan en las actividades que realiza la organización.

Asimismo, se puede afirmar que existe un acompañamiento de organizaciones externas en la gestión organizacional mediante asesores y técnicos; puesto que estos cada cierto tiempo los envían a la asociación con la finalidad de seguir sus procesos y asesorarlos para mejorar su producción, no obstante, se debe tener en cuenta que el gerente de la asociación y los técnicos que apoyan a los asociados son asumidos en su totalidad por la organización y los asociados.

En relación con la valoración de parte de la comunidad en la que está inserta la organización, existe una relación favorable entre la comunidad y la asociación, esto debido, primero, a que es la única organización asociativa agraria en el distrito, teniendo en cuenta lo importante que resulta en una zona altamente agraria. Por otro lado, existe una admiración por parte de la comunidad debido a que reflejan la superación en base a esfuerzo, la transparencia y las ganas de hacer las cosas bien, teniendo en cuenta las malas experiencias pasadas con respecto a los cultivos ilícitos que se realizaban en la zona.

En cuanto a las características de los asociados y de sus unidades agro-productivas; en primer lugar, es muy recurrente en las organizaciones agrarias de la zona que una gran parte de los asociados de la cuentan exclusivamente con la primaria completa, y los asociados de la APARMASH no son la excepción; asimismo, pocos de ellos cuentan con secundaria completa y unos cuantos, con estudios superiores, de los cuales en su mayoría están relacionados con la educación. Los asociados que cuentan con estudios superiores son los que normalmente ocupan puestos importantes en la jerarquía de la organización como es el caso del gerente Euler que tiene estudios superiores en técnicas agropecuarias.

Con respecto al tamaño promedio de la propiedad agraria del individual de los asociados, el número total de hectáreas cacaoteras de los asociados es de 112, de lo que se desprende que el promedio de longitud de parcelas cacaoteras es de 1.5 hectáreas por asociado. En ese sentido, existe cierto nivel de homogeneidad entre los asociados con respecto al tamaño de sus tierras cacaoteras; sin embargo, es necesario señalar que muchos asociados cuentan con tierras con extensiones mayores a 10 hectáreas pero que no son aprovechadas en su totalidad por la falta de recursos económicos o en todo caso lo utilizan para otros productores, en lo que se refleja el problema del minifundio es estos productores.

Con referencia al tipo de tecnología utilizada en las unidades agro productivas de los asociados, en APARMASH se utilizan solo un tipo de tecnología: la tradicional, en la cual el sembrado y la cosecha se realiza con las manos, a su vez el cultivo y el cuidado del terreno se realiza con moto guadañas que facilitan el trabajo; este tipo de tecnología (tradicional) es utilizado por 78 asociados de la cooperativa. A partir de estos datos se puede afirmar que existe un alto índice de homogeneidad en la tecnología utilizada por los asociados, siendo la tecnología tradicional la más utilizada; puesto que los 78 asociados utilizan tecnología tradicional para el sembrado y cultivo de sus tierras.

Finalmente, con respecto a la pertenencia política y/o administrativa de los predios de los asociados, se ha identificado que a pesar de que los asociados son parte de una organización asociativa (asociación) -del mismo modo que los otros sujetos de estudio que han sido

caracterizados en el transcurso de este texto- estos pequeños productores siguen siendo unidades individuales de producción y de gestión; por lo que sus predios solo pertenecen a si mismo tanto políticamente como administrativa; esto quiere decir que la asociación como organización no es propietaria de las tierras de los asociados que lo conforman; no obstante si realizan ciertos controles sobre estos con la finalidad de que el cacao producido por los asociados sea de la mejor calidad y orgánico.

Como se ha podido observar en los dos últimos acápites, APAMBH y APARMASH en un inicio se han insertado en sus respectivas zonas de forma favorable en cierta medida. Asimismo, se evidencia que compartían características sociales en sus respectivos asociados y organizaciones, y en su momento se encontraron en un contexto económico y social muy similar; por un lado el crecimiento acelerado y bien valorado del sector cacaotero y por otro lado, la búsqueda de la erradicación de la coca. Asimismo, a pesar de tener capital humano y asistencia técnica similares han obtenido resultados diferenciados; así, teniendo en cuenta que se presume que la gestión empresarial en cierta medida es similar y comparable entre ambas organizaciones así como el entorno, lo que supone que la posible dimensión diferenciador es la gestión socio-organizacional. Es por ello, es necesario analizar y comparar las prácticas de gestión socio-organizacional de estas organizaciones para poder evidenciar la contribución de la gestión socio-organizacional a la continuidad y fracaso de estas asociaciones.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño Metodológico de la investigación

1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es principalmente descriptivo; debido a que se busca identificar y describir las prácticas de gestión socio-organizacional en dos organizaciones en base a cinco variables: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Así, este estudio pretende establecer las características de un determinado fenómeno; además, de reunir o evaluar información sobre las variables y no indicar la relación entre estas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010); de esta manera, las variables que se mencionan anteriormente serán desarrolladas y analizadas de manera independiente en los sujetos de estudio sin la intención de suscitar una relación o vínculo entre ellas.

Es importante mencionar que esta investigación también presenta características de una investigación de tipo exploratorio, ya que busca desarrollar un tema que ha sido muy poco explorado en el contexto peruano. Si bien es cierto, la gestión socio-organizacional ha sido examinada en un contexto internacional, principalmente en América Latina, en nuestro país la evidencia empírica es limitada. De esta forma, se muestra esta investigación como de alcance exploratorio, pero principalmente descriptiva.

Asimismo, cabe indicar que en la presente investigación se lleva a cabo bajo el supuesto de “*ceteris paribus*”, concepto que permite realizar un análisis de una única variable en el presunto caso de que las demás variables sean iguales o similares (Mäki, 2003). De esta forma, en esta investigación bajo dicho supuesto se permite analizar la dimensión de la gestión socio-organizacional y sus variables que presume elementos diferenciales entre los sujetos de estudio y con el supuesto de que la dimensión de la gestión empresarial y el entorno son presumiblemente similares.

1.2. Tipo de diseño de la investigación

En relación al tipo de diseño metodológico, Ponce y Pasco mencionan que “existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación. Las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación” (2015, p. 45).

Con respecto al enfoque de esta investigación, se eligió un enfoque cualitativo. Hernández et al. (2010) sostienen que en una investigación de enfoque cualitativo “no se efectúa

una medición numérica, por tanto, el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (p. 20). De esa manera, esta investigación es de carácter cualitativo pues se busca un entendimiento a profundidad de las características y condiciones de las prácticas de gestión socio-organizacional de las organizaciones asociativas seleccionadas. Para ello, se recogieron las experiencias, percepciones y opiniones de los productores de cacao miembros de dichas organizaciones. En otras palabras, se utilizó el carácter cualitativo porque se buscó tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras de las prácticas socio-organizacionales y de los pequeños productores de cacao (asociados), y no a través de medición exclusivamente de algunos de sus elementos y/o condiciones.

La estrategia general de esta investigación es el estudio de caso múltiple. El cual se basa en “identificar fenómenos recurrentes mediante un determinado número de situaciones; tras haber observado y analizado cada situación por sí misma, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes” (Mucchielli 2001 citado en Basilio & Romero 2017). Además, de acuerdo a Yin “en este tipo de estudios se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, realizando una comparación de las respuestas para llegar a conclusiones importantes” (1994 citado en Castro 2010). De esa manera, a diferencia del estudio de un solo caso, el estudio de caso múltiple en lugar de centrarse en la experiencia de un solo caso, compara la experiencia de los distintos casos estudiados, recopilando de esta manera las diferencias y similitudes entre estos casos. Es así, que la presente investigación busca evidenciar la importancia de la gestión socio-organizacional en la sostenibilidad de una mediante la comparación de las experiencias de dos organizaciones asociativas agrarias del sector cacaotero.

1.3. Selección de los sujetos de estudio

La selección de los sujetos de estudio se realizó a través de un muestreo no probabilístico; puesto que fueron escogidas en base a nuestros criterios, dentro de los cuales resalta la facilidad de acceso para el trabajo de campo y disposición de recursos e información por parte de las organizaciones para la investigación. Asimismo, se debe tener en cuenta que la presente investigación no tiene como objetivo que los resultados de la misma sean generalizados a otras organizaciones en el sector.

Cierta parte de la muestra fue elegida por medio del muestreo por bola de nieve, la cual, según Ponce y Pasco (2015), se enfoca en la selección de ciertos sujetos como primer contacto en base a referencias proporcionadas por otros sujetos que fueron investigados previamente. En base a este método, en primera instancia se contactó con un representante de APPCACA, quien nos refirió a los gerentes de cada asociación. Una vez que se obtuvo el contacto con

dichos actores vinculados, estos nos brindaron los datos para concretar la comunicación con los presidentes de las asociaciones, quienes nos presentaron de manera formal a los asociados de cada organización, esto se realizó en nuestra visita exploratoria (primer viaje). Asimismo, los gerentes de las asociaciones proporcionaron información adicional de otros actores vinculados a las organizaciones como instituciones de apoyo externo y de ciertos representantes de las empresas con que las asociaciones comercializan sus productos.

En cuanto a la selección de los actores a entrevistar en las asociaciones, se eligieron actores que pudieran encontrarse en los distritos de Chazuta y Shanao. Esta selección se pudo concretar, a partir de la visita exploratoria a campo y de las hallazgos obtenidas en las entrevistas de validación (pruebas pilotos). Finalmente, se identificó pertinente para este estudio el criterio de saturación para elegir al número de asociados a los que se procedió a realizar las entrevistas a profundidad.

1.4. Operacionalización de la investigación

Como menciona Pasco y Ponce (2015), para que una investigación se considere consistente y exitosa, es necesario que los investigadores muestren con la claridad necesaria los aspectos y elementos de la realidad que serán analizados, observados y medidos de una u otra manera. En ese sentido, se procede necesariamente a la operacionalización de la investigación, la cual “consiste entonces en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56).

Para esta investigación, a través del análisis de ciertos modelos relacionados a la gestión asociativa y con énfasis en la gestión socio-organizacional, como se presenta en el Capítulo 2, se consideró más conveniente utilizar el modelo presentado por Amézaga et al. ya que engloba los diversos modelos de autores; además, de que brinda una herramienta que incluye las diferentes prácticas propias de la gestión socio-organizacional, lo que calza con el objetivo de esta investigación, pues de busca comparar las prácticas de gestión socio-organizacional en dos asociaciones. Además de que adecúa su modelo a la realidad agrícola, lo que resulta conveniente pues los sujetos de estos en esta investigación son asociaciones agrarias. Así, las variables que se utilizan en la presente investigación son las siguientes: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso; no obstante, estas variables son planteadas teóricamente y por aspectos, por lo que deben ser expuestas en elementos empíricos para el análisis de los sujetos de estudio seleccionados. De esta forma, a continuación se explica de una forma más precisa los elementos analizados dentro de cada variable:

Tabla 12: Aspectos de la variable confianza evaluados en los sujetos de estudio

Variable	Aspectos	Definición operacional	Elementos específicos analizados
Confianza	Económicos	Se evaluó las prácticas que brinden <i>beneficios económicos</i> para el asociado dentro de las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuciones económicas. • Actividades de fomento de compras conjuntas entre los socios
	Socio-culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Se evaluó prácticas que incentiven al <i>conocimiento mutuo</i> entre asociados. • Se analizó prácticas que <i>incentiven los emprendimientos</i> por parte de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de atracción para los familiares del socio. • Actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre los asociados. • Actividades para fomentar emprendimiento por parte de los socios
	Productivo-Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Se evaluó las <i>experiencias agroproductivas</i> promovidas por la organización. • Se analizó las prácticas relacionadas a <i>homogeneidad productiva, calidad e infraestructura</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que promuevan experiencias agroproductivas para los socios. • Actividades que promuevan a utilizar nueva tecnología. • Actividades de fomento para la incrementación de la producción homogénea. • Actividades de estandarización de calidad de lo producido por los socios.
	Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizó <i>la existencia y cumplimiento de reglamento interno</i>. • Se analizó las diversas prácticas de la <i>evaluación de la organización</i> por parte de los asociados. • Se evaluó la facilidad en <i>la operación estratégica</i> de la asociación. • Se evaluó el <i>trabajo en equipo</i> dentro de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas que estimulen el cumplimiento de reglamento interno. • Actividades que garanticen la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas. • Actividades que permitan a la asociación operar ágilmente. • Actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los socios.

Tabla 13: Aspectos de variable liderazgo evaluados en los sujetos de estudio

Variables	Aspectos	Definición operacional	Elementos específicos analizados
Liderazgo	Capacidades generales	Se evaluó la presencia de <i>capacidades básicas del liderazgo</i> en los líderes	Actividades que les permitan a los líderes capacidades básicas de liderazgo (Talleres vivenciales dirigidos por expertos)
	Capacidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Se analizó las prácticas de fomento de <i>capacidades de comunicación interna en el líder</i>. Se procedió a analizar las prácticas de fomento de <i>capacidades de comunicación externa en el líder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de desarrollo de comunicación interna en los líderes. Actividades de desarrollo de comunicación externa en los líderes.
	Legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> Se enfocó en el <i>reconocimiento y credibilidad del líder entre los asociados</i>. Se evaluó el <i>reconocimiento y credibilidad del líder en su entorno</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de fomento de credibilidad de los socios hacia el líder (participación en actividades sociales y rendición de cuentas). Actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder (participaciones en eventos de la comunidad)

Tabla 14: Aspectos de la variable comunicación evaluados en los sujetos de estudio

Variables	Aspectos	Definición operacional	Elementos específicos analizados
Comunicación	Estratégicos	Se indagó sobre las prácticas de fomento de <i>estrategias comunicacionales</i>	Actividades que permitan a la información llegar a los socios para fortalecer la organización
	Instrumental	Se evaluó de la existencia de programas de implementación de <i>canales de comunicación</i>	Actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva.
	Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> Se identificó las prácticas de fomento del <i>conocimiento de la visión y misión</i> por parte de los socios. Se identificó las prácticas de fomento para el <i>conocimiento de los objetivos y metas de la organización</i> por parte de los socios. Se indagó sobre el conocimiento de <i>precios del cacao en el mercado</i> por parte de los asociados. Se indagó sobre el conocimiento de los <i>resultados económicos anuales de la organización</i> por parte de los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades que incentiven a conocer la visión y misión por parte de los socios. Actividades que fomenten el conocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los socios. Actividades de fomento del precio de mercado de los productos de la organización. Programas de propagación de los resultados económicos anuales en los socios

Tabla 15: Aspectos de la variable participación evaluados en los sujetos de estudio

Variables	Aspectos	Definición operacional	Elementos específicos analizados
Participación	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Se evaluó la participación en la <i>planificación organizativa</i> por parte de los asociados. Se evaluó la participación en la <i>evaluación organizativa</i> por parte de los asociados. Se evaluó la participación en <i>capacitaciones técnicas</i> promovidas por la cooperativa. Se analizó la participación en <i>actividades sociales y culturales</i> promovidas por las asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades que fomenten la participación del socio en la planificación de la organización. Actividades que incentiven la evaluación de la organización por parte del socio. Actividades que promuevan la participación del socio en capacitaciones técnicas. Actividades que promuevan la participación por parte de los socios en las actividades sociales y culturales.
	Inclusivo	<ul style="list-style-type: none"> Se evaluó la valoración de la <i>participación de la mujer</i> en cada organización. Se evaluó la valoración de la <i>participación del joven</i> en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades que fomenten la participación de la mujer en la organización. Actividades que fomenten la participación del joven en la organización
	Instrumental	Se analizó las prácticas de <i>delegación en la estructura organizacional</i>	Distribución de las principales funciones directivas

Tabla 16: Aspectos de variable compromiso evaluados en los sujetos de estudio

Variables	Aspectos	Definición operacional	Elementos específicos analizados
Compromiso	Actitudinales	<ul style="list-style-type: none"> Se evaluó la <i>identificación de los asociados con la visión y misión</i> de la organización. Se analizó las prácticas de incentivo del <i>respeto de los socios con los valores organizacionales</i>. Se evaluó las prácticas que incentiven la <i>disposición de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero</i> en actividades de la organización por parte de los asociados. Se evaluó las prácticas que incentiven la <i>alineación de acciones del socio con los objetivos de la organización</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades que incentiven a los socios a apropiarse de la visión y misión. Actividades que incentiven al socio a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales. Actividades que promuevan la disposición de los socios a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización. Actividades que incentiven la alineación de acciones de los socios con los objetivos de la organización

2. Fases/etapas de la investigación

Para términos de esta investigación, la presenta se llevó a cabo mediante 4 fases relevantes. Con respecto a la primera fase, esta consistió una revisión preliminar exhaustiva de referencias bibliográficas que facilitaron la delimitación del tema de investigación, así como del

planteamiento del problema y los respectivos objetivos de esta investigación. Asimismo, en esta fase se procedió con elaboración del marco teórico y una parte del marco contextual, así como también de la construcción del estado del arte.

En la segunda fase se enfocó principalmente en la elaboración del diseño metodológico de la presente investigación, en la que se definió el alcance y enfoque del estudio. Una vez realizado estos acápites se procedió a establecer las variables y sus respectivos factores pertinentes que posteriormente serían utilizados para la formulación de las guías de entrevistas. En paralelo, se procedió con el viaje exploratorio (primer viaje) con la finalidad de tener un contacto más cercano con los dirigentes de las dos asociaciones en estudio, se tomó ventaja de esta visita para realizar entrevistas enfocados en la historia y el crecimiento de estas organizaciones, así como temas del Core business de las mismas. La información recopilada en esta visita, en conjunto con ciertos elementos recopilados en las entrevistas a profundidad que se realizó a los representantes de las organizaciones de apoyo (Alianza Cacao y APPCACAO) contribuyó a completar el marco contextual de la investigación.

Por otro lado, se aprovechó esta visita para realizar entrevistas pilotos a los ciertos productores asociados de la zona con la finalidad de delimitar y seleccionar los elementos o los factores relevantes a analizar en cada dimensión mencionada anteriormente; así como también para evidenciar el entendimiento de los entrevistados con respecto a las preguntas de la entrevista, de esta manera poder simplificar las preguntas para facilitar la respuesta de los entrevistados en el trabajo de campo

En la tercera fase, se realizó el intenso trabajo de campo, en el cual se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a los asociados y ex asociados de ambas organizaciones en estudio, a los dirigentes y ex dirigentes de la zona y los organismos externos de apoyo. Esta visita a campo tuvo una duración aproximada de 2 semanas. Una vez que retornado de las zonas donde radican los sujetos de estudio, se procedió a realizar las transcripciones de todas las entrevistas, para luego dar paso a la sistematización y análisis de la información recopilada en base a las variables y factores que se eligieron en la fase anterior.

Al momento de contar con la información sistematizada y analizada, se realizó la cuarta fase, la cual implicó realizar una entrevista a profundidad a Carola Amézaga, quien es la autora de la referencia bibliográfica que se consideró como guía para el modelo de gestión estudiada. En dicha entrevista tuvo como finalidad comentar y analizar los hallazgos del trabajo de campo, a su vez, sirvió para entender ciertas situaciones o fenómenos que se venían desarrollando en las asociaciones estudiadas, los cuales tienen una importante relevancia en esta investigación.

Finalmente, se desarrolló completamente la redacción del marco metodológico y el marco analítico de acuerdo con los resultados y hallazgos encontrados, para luego proceder con la redacción y validación de las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3. Metodología de la recolección de muestra

3.1. Identificación y selección de los actores de la investigación

Para la identificación de los actores que participaron en la presente investigación; en primer lugar, se procedió a la identificación amplia de los actores vinculados a las organizaciones asociativas estudiadas, para ello se tiene presente lo expuesto por Freeman (2007), quien menciona que los grupos de intereses abarca cualquier grupo o individuo que afectan o pueden ser afectados por la obtención de los logros de los objetivos o metas de cierta organización. De esta forma se identificó los siguientes actores vinculados a estas organizaciones (ver Tabla 17):

Tabla 17: Mapeo de los actores vinculados a las organizaciones en estudio:

	Actores internos	Actores Externos
Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Ex – asociados • Dirigentes • Ex - Presidente de la asociación • Técnicos de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes (Armajaro S.A, ICAM, etc.) • Proveedores • APPCACAO • Alianza Cacao • AGRITERRA • MINAGRI • Municipalidad de Chazuta
Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Ex – asociados • Dirigentes • Presidente de la asociación • Gerente de la asociación • Técnicos de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes (Makao S.A, Armajaro S.A, etc.) • Proveedores • APPCACAO • Alianza Cacao • MINAGRI • Municipalidad de Shanao

A partir del mapeo de los actores vinculados, se procedió a delimitar los actores en base al criterio de enfoque de nuestra investigación y quienes pudiesen ofrecernos información relevante relacionada a los factores identificados dentro de las 5 dimensiones de la gestión socio-organizacional. Con respecto al grupo de los actores internos, se consideraron los actores

que ofrecieron información relevante y de primera mano con respecto a las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizaban dentro de las asociaciones; mientras que del segundo grupo, los actores externos, se consideraron a los que de manera constante han divulgado o desarrollado ciertos factores de las dimensiones de la gestión socio-organizacional dentro de las asociaciones estudiadas (talleres, capacitaciones, entre otras). De esta forma, en la siguiente tabla (ver Tabla 18) se muestran los actores involucrados de las organizaciones estudiadas que fueron elegidos a partir del descarte mencionado anteriormente.

Tabla 18: Listado final de actores involucrados para la investigación

	Actores internos	Actores Externos
Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Ex – asociados • Dirigentes • Ex - Presidente de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • APPCACAO • Alianza Cacao
Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Dirigentes • Presidente de la asociación • Gerente de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • APPCACAO • Alianza Cacao

3.2. Muestra de los actores involucrados para la investigación

Como se mencionó anteriormente, para términos de esta investigación se utilizó el diseño no probabilístico de selección intencional, ya que con este diseño se permitió facilitar la selección a los pequeños productores de cacao que han formado parte de la APAMBH y APARMASH, y organizaciones de apoyo externos.

3.2.1. Muestra de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga

Para la obtención de la muestra de esta población (APAMBH), se procedió a considerar la flexibilidad y el fácil acceso a las entrevistas para la obtención de información por su parte y la disposición de información de nuestra parte hacia ellos. Se debe tener en cuenta que se plantea los criterios de inclusión y exclusión para este grupo. Se consideró lo siguiente:

- a) Haber sido asociado fundador de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga (organización antes de formarse la cooperativa Allima Cacao)
- b) Haber sido parte de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga hasta el momento que la organización se dio de baja.
- c) Lugar de residencia a una distancia de 30 km a la redonda del pueblo de Chazuta.

Tamaño de la muestra: En un principio después de poner en práctica los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente, se obtuvo un total de 32 asociados, los cuales son tenían una participación constante en las acciones de la APAMBH. Una vez que se procedió con las entrevistas, se usó el criterio de saturación de información por lo que al final se tuvo un total de 11 asociados entrevistados.

Tabla 19: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga que participaron en las entrevistas de la investigación

N*	NOMBRES	APELLIDOS	LUGAR DE RESIDENCIA	PUESTO
1	Abner	Cenepo Chasnamote	Pueblo de Chazuta	Asociado
2	Agustín	Cenepo Chasnamote	Pueblo de Chazuta	Asociado
3	James	Arévalo Mori	Pueblo de Chazuta	Asociado
4	Gening	Tapullima Chasnamote	Pueblo de Chazuta	Asociado
5	Longobardo	Cenepo Chasnamote	Pueblo de Chazuta	Asociado
6	Samuel	Oblitas Delgado	Pueblo de Chazuta	Asociado
7	Jorge	Freitas Rengifo	Pueblo de Chazuta	Asociado
8	Wilfredo	Cenepo Panaifo	Pueblo de Chazuta	Asociado - Ex presidente de la asociación
9	Marcial	Cenepo Meléndez	Pueblo de Chazuta	Asociado
10	Arnulfo	Tanchiva Murrieta	Pueblo de Chazuta	Asociado
11	Agripina	Sangama Cenepo	Pueblo de Chazuta	Asociado

3.2.2. Muestra de la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao

Para el muestreo de la población de esta asociación, al igual que organización mencionada anteriormente se consideró ciertos criterios de inclusión y exclusión. Se consideró lo siguiente:

- a) Haber sido asociado fundador de la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao.
- b) Ser parte de la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao hasta la actualidad
- c) Lugar de residencia a una distancia de 10 km a la redonda del pueblo de Chazuta.

Tamaño de la muestra: La organización cuenta con 78 asociados, después de los criterios de exclusión e inclusión se obtuvo un total de 49 asociados. A su vez, a través del criterio de saturación de información, se contó con 10 asociados productores de cacao del distrito de Shanao, los cuales tienen una participación constante en las labores de la asociación como organización (ver Tabla 20).

Tabla 20: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao que participaron en las entrevistas de la investigación

N*	NOMBRES	APELLIDOS	LUGAR DE RESIDENCIA	PUESTO
1	Abraham Julio	Pérez Ahuanari	Pueblo de Shanao	Presidente de la asociación
2	Orlando	Macedo Díaz	Pueblo de Shanao	Asociado
3	Nicéforo	Díaz Pinedo	Pueblo de Shanao	Asociado
4	Elvis	Panduro Panduro	Barrio Los Ángeles	Asociado
5	Victoriano	Grandes López	Pueblo de Shanao	Asociado
6	Evenecer	Huamán Portocarrero	Barrio Partido Alto	Asociado
7	Julio Cesar	Sangama Sangama	Sector San Juan	Asociado
8	Demetrio	Torres Saavedra	Alto Moralillo	Asociado
9	Agustín	Sangama Sangama	Sector San Juan	Asociado
10	Elio	Domínguez Pérez	Pueblo de Shanao	Asociado
11	Euler	Huamán Portocarrero	Tarapoto	Gerente de la asociación

3.2.1. Muestra de las organizaciones de apoyo externo

Se seleccionó principalmente a las instituciones que proporcionaron las facilidades necesarias para acceder a la información y que cuenten con un alto nivel de conocimiento de la gestión en organizaciones asociativas cacaoteras en Chazuta y Shanao, además de que estos cuenten con información sobre la gestión de los elementos relacionados a prácticas socio-organizacionales y la producción y comercialización de APAMBH y APARMASH. De esta forma se seleccionó a un representante de cada institución, los cuales ofrecían la disposición y tiempo para realizar entrevistas a profundidad (ver Tabla 21).

Tabla 21: Lista de entrevistados de representantes de instituciones de apoyo externo a APAMBH y APARMASH

N*	NOMBRES	APELLIDOS	LUGAR DE RESIDENCIA	PUESTO
1	Ana María	Andrade	Tarapoto	Directora Regional de Alianza Cacao en San Martín
2	Rivelino	Yalta	Chazuta	Representante de APPCACAO

4. Instrumentos de recolección de información

En la presente investigación, las técnicas seleccionadas para recolectar la información fueron las entrevistas individuales a profundidad y semiestructuradas, la observación semi estructurada, la revisión documental y focus group. Cabe recalcar que en esta oportunidad se empleó la observación semi estructurada, debido a que la temporada de trabajo de campo en Chazuta y en Shanao coincidió con las actividades de la organización. Los datos se recolectaron

entre los meses de Mayo y Junio del presente año. Estos instrumentos permitieron la obtención de data relevante tanto para lo referente al proceso de implementación de prácticas socio-organizacionales, como su respectiva gestión dentro de las organizaciones.

4.1. Entrevistas a profundidad semi estructurada

Según Pasco y Ponce (2015), la entrevista es un instrumento que sirve para profundizar información teórica y recoger la opinión crítica de los entrevistados. Para conseguir flexibilidad en el orden y contenido de las preguntas a realizarse. Para términos de esta investigación, se eligió llevar a cabo entrevistas semi estructuradas, puesto que con este instrumento el investigador o entrevistador llevará a cabo preguntas abiertas al sujeto de estudio donde se personaliza para luego proceder con preguntas predeterminadas con las que se busca profundizar en aspectos relevantes (Hernández et al., 2010).

Con este instrumento se permitió que los entrevistados compartan experiencias, sus puntos de vista y opiniones sobre la aplicación y el uso de las prácticas de gestión socio-organizacional en sus respectivas organizaciones; así mismo, con este instrumento los pequeños productores pudieron expresar las deficiencias y dificultades en la producción y comercialización del cacao en el distrito de Chazuta y en el distrito de Shanao, así como las sus fortalezas y los elementos que contribuyeron al desarrollo de la misma. A su vez se pudo recopilar información acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizaron o están presentes en la APAMBH y en APARMASH.

Por otro lado, se identificó más propicio utilizar este instrumento ya que se pudo entablar un contacto más directo con los productores y de esta manera profundizar la relación con ellos, en cierta medida esto implicó la aparición de algunos elementos o temas que no fueron considerados a priori pero que terminaron siendo importantes y complementarios para esta investigación.

Se debe tener en cuenta que para términos de esta investigación se realizó entrevistas al punto de saturación; puesto que no se ha pudo identificar antes de la inserción al campo un número mínimo de entrevistas para la obtención de información necesaria para la investigación.

Con respecto a las guías de entrevista, se elaboraron en base al listado final de los actores involucrados para la investigación (Ver tabla X). Se realizaron tres guías para cada asociación estudiada: asociados, presidente de la asociación y gerente de la asociación. Para ser más precisos, las guías de entrevistas estuvieron divididas en seis secciones, de las cuales cinco eran dirigidas a las dimensiones y variables de la investigación (confianza, liderazgo,

comunicación, participación y compromiso), y la sección final estuvo dirigido al Core bussines de sus negocios.

Se realizó la ratificación de las preguntas en el viaje de campo exploratorio para cada uno de los grupos. Partiendo de ello, se logró modificar las guías de preguntas. En el caso de los pequeños productores asociados, se procedió a utilizar preguntas simplificadas, para facilitar la comprensión de las mismas.

4.1.1. Limitaciones en las entrevistas

Hubo ciertas limitaciones con respecto a las entrevistas para el caso de APAMBH y sus asociados; puesto que dicha organización actualmente no se encuentra vigente; por lo que en primera instancia no se pudo contactar con ciertos integrantes o asociados de la asociación. Los asociados en mención en su mayoría viven fuera del pueblo de Chazuta. No obstante, para sopesar esta limitación, dentro de la muestra de los entrevistados en dicho distrito, se incluyó a 4 asociados actuales de la Cooperativa Allima Cacao que han sido –en su momento –asociados fundadores de APAMBH que viven fuera del pueblo de Chazuta, que pueden ser considerados como representativos de los asociados en mención.

4.2. Observaciones no participante y no estructurada

Según Hernández et al. (2010), la observación de campo es un técnica que como su mismo nombre lo menciona consiste en observar atentamente el caso, el sujeto o el fenómeno, tomar información de forma sistemática y registrarla con la finalidad de hacer un análisis posterior. Para términos de esta investigación, en base al nivel de involucramiento, las observaciones son no participantes, con el cual el investigador busca obtener información sin estar involucrado de forma activa en el caso estudiado, de esta manera se trata de mantener cierta distancia respecto de los elementos de la investigación, con la finalidad de no influir en sus acciones o toma de decisiones (Pasco & Ponce, 2015).

En la presente investigación se utilizó las observaciones no estructuradas ya que con estos se registraron los sucesos y procedimientos de cómo se desenvuelven los asociados productores de cacao tanto en APAMBH y APAMARSH, así también en su negocio como en sus vidas cotidianas (perfiles, comportamientos, etc.). Se debe tener en cuenta que se definió a priori las dimensiones y factores que fueron observadas con mayor detenimiento al momento de intervención a campo.

4.2.1. Limitaciones en las observaciones de campo

Hubo ciertas limitaciones con respecto a la observación de campo para el caso de APAMBH y sus asociados; puesto que como se mencionó anteriormente actualmente la

organización no se encuentra vigente, de esta manera fue imposible realizar observaciones de campo en relación al desempeño de la misma organización y de los asociados que lo integraban. Para sopesar esta limitación, se hizo un focus group con 8 miembros de la APAMBH que actualmente son asociados de la Cooperativa Allima Cacao.

4.3. Revisión documentaria

La revisión documentaria es un instrumento de investigación complementaria que tiene como objetivo analizar registro de acciones, programas o cifras para revalidar información obtenida con los instrumentos anteriores (Hernández et al., 2010). Esta herramienta permite realizar un bosquejo del desarrollo y características de los acontecimientos o fenómenos, también ayuda a disponer información que confirme o evidencie lo que el sujeto en estudio o grupo entrevistado haya mencionado (Hernández et al., 2010).

Este instrumento nos permitió determinar la validez de la información recopilada en la inserción al campo; en ese sentido se procedió a una revisión exhaustiva de documentos que permitieron tener un mayor conocimiento, en primera instancia, de la producción de cacao en el distrito de Chazuta y en el distrito de Shanao; así mismo, se obtuvieron mediante el análisis del reglamento interno ciertos elementos que apoyaron a la validación de información con respecto a las prácticas de gestión socio-organizacional en APARMASH.

4.3.1. Limitaciones de la revisión documentaria

En el caso de APAMBH al no ser una organización vigente actualmente, no se tuvo acceso al reglamento interno imperante en su momento; no obstante, para equilibrar dicha falta de información, en las entrevistas a profundidad se realizó preguntas relacionadas al contenido del reglamento interno, de esta forma se obtuvo información necesaria para su análisis. Asimismo, se tuvo que acudir a los Registro Públicos de la Municipalidad de Chazuta para poder tener documentación que valide o que sustente el funcionamiento y/o desempeño de la asociación. También se procedió a acudir a los registros de los programas de Alianza Cacao que estuvieron dirigidos a Chazuta y en especial a la asociación.

4.4. Focus group

Hernández et al. (2010) menciona que el focus group es un instrumento de recolección de información utilizado por los investigadores de forma recurrente, este tiene la finalidad de obtener datos acerca de las opiniones y/o percepciones en torno a un tema en particular. Se debe tener en cuenta que una de las características principales de este tipo de instrumentos es la interacción que hay entre el moderador con los participantes, incluso la interacción entre los mismos participantes puede influir en las opiniones que comparten los mencionados.

Para términos de esta investigación se realizó un focus group en las instalaciones de la cooperativa Allima (denominación actual de APAMBH), que nos permitió obtener información relacionada a las prácticas de gestión socio-organizacional, a su vez, se pudo corroborar la información obtenida en las diversas entrevistas individuales que se realizaron previamente a los otros asociados de la organización. A continuación se muestra los asociados que participaron en el focus group:

Tabla 22: Lista de asociados de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga que participaron en el focus group

N*	NOMBRES	APELLIDOS	LUGAR DE RESIDENCIA	DE	PUESTO
1	Ander	Panaifo Pizango	Pueblo de Chazuta		Asociado
2	Marcelino	Zumba Cenepo	Pueblo de Chazuta		Asociado
3	Edwin	Tuanama Chashnamote	Pueblo de Chazuta		Asociado
4	Francisco	Shapiama Tuanama	Pueblo de Chazuta		Asociado
5	Roberto	Andoa Sajami	Pueblo de Chazuta		Asociado

5. Metodología para la sistematización y análisis de la información

Una vez culminado la recolección de la información en el campo mediante los diversos instrumentos, se procedió a la sistematización de los elementos encontrados, esto se realizó en base a las variables o dimensiones planteadas anteriormente (confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso).

Para poder conseguir lo planteado, se inició con la transcripción de las 25 entrevistas que se realizaron en el trabajo de campo en las diversas organizaciones (APAMBH, APARMASH, Alianza Cacao y APPCACAO) y del focus group que se llevó a cabo en APAMBH. Al momento de contar con todas las transcripciones se procedió a separar las respuestas (citas) de los entrevistados a través de los elementos o prácticas que se realizaban en cada dimensión de la gestión socio-organizacional, es necesario recordar que las guías de entrevistas y del focus group pautaban de antemano un orden y separación de preguntas en base a cada dimensión y sus elementos, por lo que esto facilitó la sistematización de la información.

Posterior a esto, estas citas textuales de los entrevistados fueron trasladados a una matriz de contenidos general (ver Anexo F y G) para luego realizar un análisis a profundidad de las prácticas de gestión socio-organizacional identificadas anteriormente.

Se debe tener en cuenta que para el desarrollo del capítulo de los hallazgos en la presente investigación se muestran citas o respuestas de ciertos entrevistados, las cuales se consideran representativas pues engloban de una manera más extensa el sentido de las demás respuestas, teniendo en cuenta que muchas de las respuestas de los asociados entrevistados son directas y de pocas palabras. De esta forma se deja en claro que las citas mencionadas en dicho capítulo no son las únicas que hacen referencia a los elementos que se están analizando en cada punto de las dimensiones con respecto a la gestión socio-organizacional (ver Anexo F y G).

6. Validación y fiabilidad de los elementos de la investigación

Sutton (1997) menciona que, para que una investigación o un estudio sean considerados valiosos y aceptables, debe tener mucha rigurosidad, es por ello que la investigación debe ser considerada fiable, válida y generalizable.

Los aspectos con relación a la confiabilidad y a la validez de una investigación realizada con estudio de casos, de manera constante han supuesto que los investigadores que utilicen dicha metodología deben realizar un importante esfuerzo para fijar métodos y criterios de forma más rigurosos como los seguidos por las investigaciones de corte cuantitativa (Numagami, 1998).

Asimismo, Yin (2009) menciona que la validez de una investigación y su modelo tiene diversos aspectos que son realmente fundamentales: uno de ellos es que se debe abarcar todos los conceptos que se vayan a analizar, así como también las medidas operativas que vayan a caracterizar deben ser verdaderos indicadores de lo investigado o en todo caso del fenómeno. Yin (2009) indica que para obtener una mayor validez de la investigación, se debe utilizar diversas fuentes de evidencia; asimismo, se debe establecer una cadena de evidencia y exponer a la vista de los de expertos, para luego pasar a la revisión de los resultados preliminares de la investigación.

Para esta investigación, se identificó necesaria la validación de los instrumentos de recopilación de información así como la validación y fiabilidad de la información recopilada en el trabajo de campo.

6.1. Validación de los instrumentos de la investigación

Todo instrumento en una investigación para que pueda responder a las características que se quieren encontrar debe ser confiable y altamente válidos. De esta manera, es importante que se detalle que el instrumento cuanto más confiable sea, tendrá un menor grado de error en la medición y recopilación de información (Yin, 2009).

6.1.1. *Entrevista o prueba piloto*

Un paso antes de iniciar con la inserción en el campo, es necesario e imprescindible proceder a probar la entrevista o cuestionario en un reducido grupo de una posible población muestral. Esta entrevista o prueba piloto tiene que garantizarnos las mismas condiciones en las que se realizará el trabajo de campo y también las mismas características del entrevistado (Yin, 2009). Para Yin, es recomendable un conjunto o grupo de sujetos que no pertenezcan a la muestra real que se va a investigar, pero sí a la población o un conjunto de personas que tengan similares características a la muestra de la investigación. Se recomienda entre 3 a 4 personas que pasar la entrevista o prueba piloto; de esta manera se estará estimando la confiabilidad de la entrevista o cuestionario.

De esta manera, se identificó recomendable para esta investigación realizar entrevistas pilotos a tres productores agrarias en la ciudad de Tarapoto, esto con el objetivo de resolver las dudas con respecto a la facilidad de entendimiento de las preguntas para los potenciales entrevistados, teniendo en cuenta que la gran mayoría de estos no tienen primaria completa, situación que se consideró una limitante para la entrevista con preguntas con términos muy académicos. Las consideraciones para la elección de los participantes en la entrevista piloto:

- Lugar de residencia en la ciudad de Tarapoto.
- Nivel educativo como máximo secundaria incompleta.
- Edad entre 30-60 años.
- Ser productor agrario de cacao y pertenecer a alguna asociación agraria.

Tabla 23: Listado de agricultores entrevistados en las pruebas pilotos

ENTREVISTADO	RESIDENCIA	PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN
Cesar Tapullima Rengifo	Barrio Huayco - Tarapoto	SÍ
Segundo Flores Flores	A.A.H.H. Satélite - Tarapoto	Sí
Juan Carlos Isapillo Panaifo	A.A.H.H. Satélite - Tarapoto	SÍ

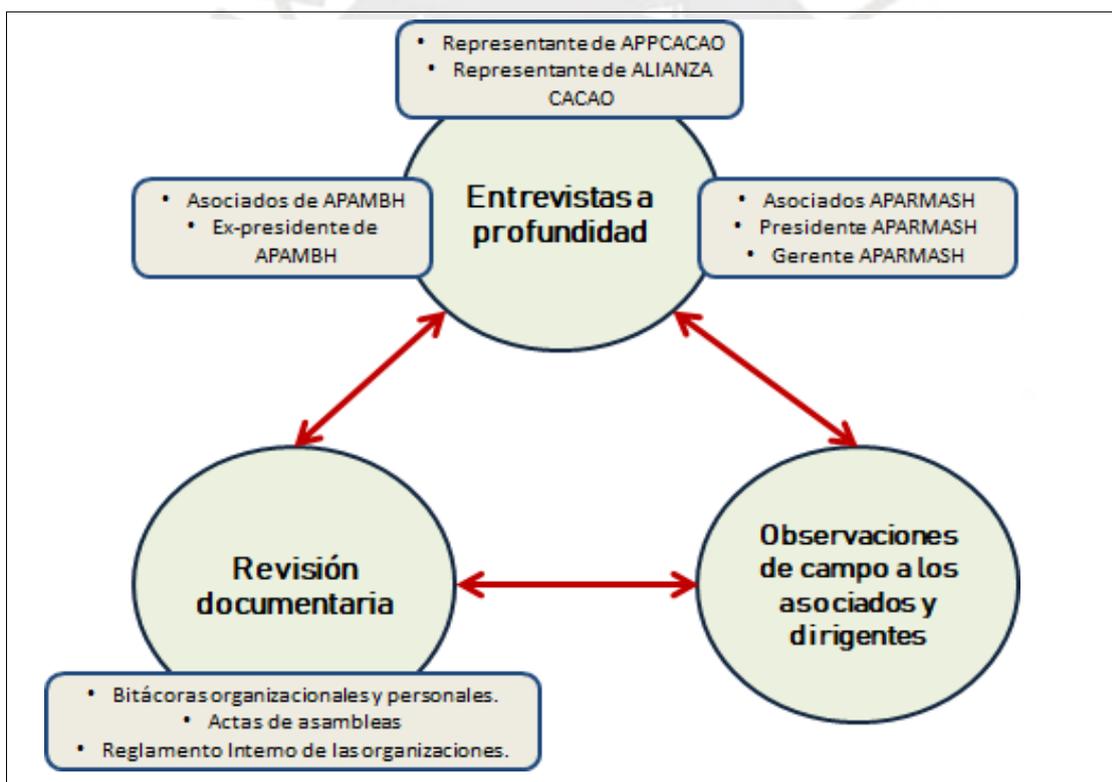
Al término de las entrevistas piloto se observaron ciertas mejoras con respecto a las preguntas, asimismo se tuvo que realizar simplificaciones de las preguntas de la guía de entrevistas teniendo en cuenta que en reiteradas ocasiones los entrevistados no comprendieron las preguntas. Por otro lado también se observó que el lenguaje no verbal utilizado por el entrevistador conllevó a hacer que los entrevistados se cohiben en cierta medida sobre sus respuestas, lo que se tuvo que mejorar y practicar el acercamiento de los entrevistadores con los entrevistados.

6.2. Validación y fiabilidad de la información: triangulación de información

Según Bonache (1999), la validación y fiabilidad de la información recopilada es uno de los puntos más importantes en la investigación académica. Asimismo, mediante la validez de la información de un estudio de casos se hace énfasis o tiene mayor relevancia en el grado en que el estudio se convierte en una investigación meramente objetiva, puesto que se ve reflejada y explicada la situación verdadera que fue analizada en la investigación (Bonache, 1999). Para Yin (2009), con la validación de la información se procede a la validez interna, la cual es el grado en el cual se pueden establecer relaciones de causa, donde ciertas condiciones o características demuestran llevar a otras condiciones.

Para términos de esta investigación, que es un estudio de casos, para garantizar la validación de la información recopilada y la validación interna de la investigación se identificó más conveniente utilizar la triangulación de información.

Figura 25: Elementos utilizados para la triangulación de información



Elaboración: Propia

La triangulación consiste en el uso de por lo menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes puntos de vista (Chiva, 2001). Según Galeano Marín (2010), una investigación al recurrir a la triangulación de información de manera metodológica, la información recopilada de las entrevistas se completa con la observación directa y la revisión de documentos. La

documentación puede ser de distintas naturaleza, por ejemplo informes, entrevistas, artículos, noticias, entre otros (ver Figura 25)

En esta investigación, como se puede observar en figura X, para la validación de la información obtenida se ha realizado una triangulación entre las entrevistas a los ex asociados de APAMBH así como de la APARMASH, las observaciones de campo a los mismo asociados de las organizaciones en mención y la documentación disponibles en las bitácoras de prácticas de gestión (talleres, capacitaciones, etc.) de las organizaciones y de los propios asociados, así también de su respectivo reglamento interno, lo cual revisado solo en el caso de APARMASH.

7. Limitaciones generales de la investigación

- Los limitados recursos bibliográficos disponibles con respecto a la gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas agrarias en el Perú, debido a que este es un tema novedoso.
- Se debe tener en cuenta que el proceso de subsistencia de APAMBH y APARMASH ha tenido una duración de 15 años aproximadamente; por lo que no pudo ser posible la realización de observaciones de campo con respecto a las prácticas de gestión socio-organizacional que se han desarrollado en años anteriores en ambas organizaciones. Por lo tanto, la obtención de información de estas prácticas queda reducida a la información recogida en las entrevistas de profundidad y en el focus group.
- La presente investigación se centra en dos casos específicos de estudio y tiene un enfoque principalmente cualitativo, en base a las variables que se identificaron. De esta forma, los resultados de esta investigación pueden no ser representativos de las otras organizaciones asociativas en el sector agrario; incluso no pueden extrapolarse y ser usados en otras organizaciones de otros sectores.
- Lo dificultoso del acceso a los predios o viviendas de ciertos asociados pertenecientes tanto a APARMASH y APAMBH conllevó a que la mayoría de individuos participantes en esta investigación sean residentes en el mismo pueblo Shanao y Chazuta y anexos de fácil acceso.
- Debido a que las organizaciones de estudio, APARMASH, APAMBH, se encuentran fuera del departamento de Lima, la inserción a campo se llevó en un corto periodo de tiempo, ya que se contaba con un presupuesto económico y tiempo limitado.
- Por temas logísticos y de disponibilidad de tiempo de los asociados de APARMASH no se pudo realizar un focus group en dicha organización.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los hallazgos y el análisis de la información relacionado a las prácticas de gestión socio-organizacional en APARMASH y APAMBH, teniendo en cuenta que se realiza en base a la literatura de Amézaga et al. (2013), quienes identifican cinco dimensiones: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso.

1. Prácticas relacionadas a la confianza

Como se mencionó anteriormente, la confianza en una organización asociativa se genera y fortalece desplegando actividades de cuatro tipos: económicas, socio-culturales, productivo-tecnológicas y organizacionales.

1.1. Actividades económicas

Con respecto a las actividades de tipo económico, estas incluyen las retribuciones económicas brindadas a los asociados y las actividades de fomento de compras conjuntas.

En primer lugar, en cuanto a las retribuciones económicas, se encontró que en APARMASH, se brinda un precio mayor por la compra del cacao desde hace unos años; por ejemplo, actualmente, se le paga al asociado 0.20 céntimos más por el kilo de cacao en baba, así mencionaron los asociados entrevistados y fue confirmado por el gerente Euler Huamán (ver Tabla 24).

Tabla 24: Frases de entrevistados respecto a los beneficios económicos recibidos en APARMASH

Retribuciones económicas	
<p>“Hacemos diferencia en el costo del producto. Por ejemplo, ahora mismo estamos pagando 2.20 por el kilo de producto que es fresco y al que no es socio solo le estamos pagando 2 soles. Anteriormente era un poco más la diferencia de 0.40 céntimos” (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“El beneficio único es que nosotros nos estamos beneficiando con la venta de nuestro cacao, que el mejor precio que nos están pagando a nosotros, que nos pagaría un intermedio" (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>
<p>“Lo único que beneficia la asociación en plata es que nos paga un poquito más que los otros intermediarios, incluso cuando los agricultores van a vender a nuestra asociación les pagan un poquito menos que a nosotros porque no son asociados, si fueran asociados les pagaría igual que a nosotros” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>“El único beneficio económico que tenemos es que nos pagan un poco más que a los otros campesinos que no son asociados, inclusive más que los intermediarios que están acá en Shanao” (Domínguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018).</p>

Como se observa en la tabla anterior, el precio que la asociación brinda a sus asociados es mayor al precio brindado por los intermediarios de la zona; esto se corroboró con una observación de campo realizada. Se acudió a las instalaciones de uno de los intermediarios de Shanao y se preguntó por el precio de compra por cada kilogramo de cacao en baba, a lo que los encargados respondieron que el precio era de 2 soles. Asimismo, estos intermediarios compran el cacao “al barrido”; es decir, sin importar la calidad del producto.

Tabla 25: Frases de entrevistados con respecto a beneficios económicos en APARMASH

Retribuciones económicas	
"El único beneficio que hoy tenemos es la diferencia de precio del producto más una cuota solidaria que se pide en caso de que se enferme cualquier familiar de primer grado de un socio. Cuota solidaria de 10 soles por cada socio, esa cuota solidaria se le entrega al socio que tenga algún problema en su familia" (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)	"Damos el servicio de maquila de sachá inchi que es gratis, no les cobramos por la maquila. Igual tenemos dos furgones que les damos el servicio de carga cuando sacan su producto, el cacao de su chacra y no les cobramos. Esos son los únicos beneficios que damos" (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

Además de brindar un precio mayor a sus asociados, APARMASH, también brinda a sus asociados una cuota solidaria en caso de emergencia del asociado o de su familia. También brinda servicios gratuitos a sus asociados (ver Tabla 25).

Por otro lado, en APAMBH, durante los primeros años, los asociados realizaron la venta conjunta del cacao, pues juntaban toda su producción para luego venderla a un solo cliente. Esto les permitió vender a una empresa directamente, que les ofrecía un precio por encima de lo intermediarios, entonces el beneficio económico que recibían era esta diferencia en el precio del cacao, como lo mencionan dos miembros de la asociación (ver Tabla 26).

Tabla 26: Frases de entrevistados con respecto a los beneficios económicos recibidos en APAMBH

Retribuciones económicas	
"Hemos estado trabajando así vendiendo a las personas que compraban el cacao y nos hemos reunido entre un poco de agricultores, hay que formar una asociación. ¿Para qué? Para poder tener esa facilidad de vender unido, ya, y así podemos hacer un pacto con una empresa porque los intermediarios ya no iban a nuestra chacra y no teníamos a quien vender sino. Además, esta empresa ya nos pagaba un poquito más porque ya no había intermediarios" (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)	"No nos otorgaban muchos beneficios económicos directamente, claro que podíamos vender a empresas directamente porque ya éramos un grupo de productores, pero de ahí nada más" (Tanchiva, comunicación personal, 23 de junio, 2018)

En segundo lugar, como parte de las actividades económicas, están las actividades que promueven las compras conjuntas entre asociados. En APARMASH, los asociados mencionaron que en un inicio no se realizaban este tipo de prácticas y que, con los años, los

líderes las empezaron a promover; por ejemplo, hasta ahora se realiza la compra conjunta de abono. De esta manera, los asociados adquieren este abono a un precio menor (ver Tabla 27)

Tabla 27: Frases de entrevistados con respecto a la realización de compras conjuntas en APARMASH

Realización de compras conjuntas	
<p>“Al comienzo no comprábamos mucho porque todos nos daban los proyectos, creo que esos proyectos eran de la municipalidad de acá de Shanao, luego ya vinieron algunas ONG. Después ya la asociación nos ha empezado a organizar en grupos para poder comprar abonos o herramientas, por ejemplo, un día yo quiero comprar abono, voy a la asociación y le digo el presidente que quiero comprar. El después en la asamblea dice que quienes quieren comprar abono entonces hay algunos que necesitan en ese momento, entonces hace un grupito y nos sale más barato comprar. Así se trabaja aquí (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	<p>“Si alguien necesitaba algo más, el señor Euler buscaba otros socios que quieran comprar lo mismo para poder comprar en conjunto y nos salga más barato, así nos ahorrábamos algunos soles que al final son muy importantes para nosotros. El señor Euler sabe dónde comprar y a quién comprar” (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>

En APAMBH, a diferencia de APARMASH, no se incentivaron las compras conjuntas, debido a que, en esta asociación, los asociados dependieron totalmente del apoyo brindado por organizaciones externas como ONG y el Gobierno, como mencionaron los asociados Jorge Freitas y Arnulfo Tanchiva (ver Tabla 28).

Tabla 28: Frases de entrevistados con respecto a la realización de compras conjuntas en APAMBH

Realización de compras conjuntas	
<p>"No había necesidad pues porque todo lo que necesitábamos nos entregaban las ONGs o los proyectos del estado. Como por ejemplo herramientas, abonos, plántones, entre otras cosas" (Freitas, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>“la verdad, joven, no teníamos mucha necesidad de comprar en conjunto porque todito nos daba el estado y a veces nos daban las ONG, o a veces también venían las empresas que nos compraban el cacao y nos daban las cosas que necesitábamos” (Tanchiva, comunicación personal, 23 de junio, 2018)</p>

Como se evidenció líneas arriba, en cuanto a las actividades económicas, existe una diferencia entre ambas organizaciones, ya que en una de ellas se brindan beneficios económicos como un precio mayor por la compra del cacao y un ahorro en la compra de insumos como el abono. Según menciona Amezaga et al. (2013), los beneficios económicos otorgados a los asociados son el “factor más importante que realmente puede cohesionar a la organización” (p. 18). Esto debido que mediante el otorgamiento de estos beneficios hace que los asociados sientan que la organización se preocupa por la rentabilidad de sus negocios. Además, al promover las compras en conjunto fomenta la cohesión de grupo y el conocimiento entre los asociados, además de promover una cultura de ayuda mutua.

1.2. Actividades socio-culturales

En cuanto a las actividades socio-culturales, estas refieren a las actividades para la atracción de los familiares del asociado; actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados y actividades que fomenten el emprendimiento por parte de los asociados.

En primer lugar, respecto a las actividades para la atracción de familiares del asociado, se pudo observar que en ambas asociaciones se realizaron actividades para atraer a la familia de los asociados, con el objetivo de aumentar el número de asociados y así incrementar el nivel de confianza en la organización. En ambos casos, se realizó la convocatoria a la familia de los asociados mediante asambleas y festividades.

Tabla 29: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la atracción de familiares del asociado en APARMASH

Realización de actividades para atracción de familiares del asociado	
<p>“Sí hace actividades, mira yo, por ejemplo, si no fuera por mi hermano yo tal vez no hubiera llegado a la asociación. La asociación dice que es importante traer a la familia a las reuniones, también es importante que la familia sea parte de la asociación porque así somos más, necesitamos más gente. Además, el señor Euler siempre dice que, aunque no sean socios nuestros familiares les invitamos a las capacitaciones, pero hay que avisarle al señor Euler antes de los que van a ir” (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>	<p>“La asociación hace que nuestros familiares también participen en los talleres, todos deben saber sobre el cacao y la chacra en la familia. Hacemos una comelona en diciembre cuando la campaña del cacao concluye, hacemos una comelona, un almuerzo en el almacén. Todos los socios y sus familiares” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>

Como se detalla en la siguiente tabla (ver Tabla 29), en APARMASH, actividades como reuniones y festividades de fin de año, ayudaron a convocar a los familiares del asociado a la asociación, lo que generó el aumento en el número de asociados.

Tabla 30: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la atracción de familiares del asociado en APAMBH

Realización de actividades para atracción de familiares del asociado	
<p>“Si hacían la atracción de familiares como usted dice, porque por ejemplo mi hermano Abner fue el primero en saber de esta asociación, él estuvo desde que se formó, luego dice que el presidente les decía que traigan a sus familiares porque cuanto más gente más y mejor iba a ser la asociación, entonces nos llamó, nos llevó a una asamblea que ellos tenían y nos gustó, y nos quedamos en la asociación” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>“Cuando se forma la asociación por eso dice era una asociación sin fines de lucro personal, también integraba nuestra esposa, nuestros hijos estaban considerados como vamos a decir como parte de la organización, así era” (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>

En el caso de APAMBH, también se atrajeron a los familiares de los asociados mediante las asambleas. Por ejemplo, en el caso de los hermanos Cenepo Chasnamote, estos

llegaron a formar parte de la asociación ya que uno de ellos, Abner Cenepo, fue el primero en saber de ésta, y así al invitarlos a una asamblea, estos se convencieron de formar parte de la asociación (ver Tabla 30).

Es importante mencionar que, en ambas asociaciones, durante su trayectoria de tomó muy en cuenta a la familia del asociado; por ello, se invita a la esposa e hijos a siempre participar en las actividades y festividades de la asociación. Dichas actividades de atracción a los familiares del asociado, en el caso de ambas asociaciones ayudó a crear un clima de confianza, ya que se creó una especie de clima familiar dentro de la organización. Asimismo, ayudó a que los asociados sientan seguridad al conocer a los demás asociados y a sus familias. En el caso de APAMBH, estas actividades hicieron que se formara un grupo unido que fue conformado por los asociados residentes en el mismo Chazuta; es decir, en el pueblo, pues como se mencionó anteriormente algunos asociados de APAMBH residían en caseríos o anexos de Chazuta, por lo que la distancia en muchos casos dificultaba que estos y sus familias asistieran a las asambleas. Además, es importante recalcar que fue este grupo de asociados quienes lograron sacar adelante a la organización después su desaparición.

Tabla 31: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados en APARMASH

Actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados		
<p>“Nosotros todos nos conocemos, todos somos de esta zona, y si a alguien no lo conocemos pues la asociación se encarga de hacer un compartir para conocernos o en todo caso en las asambleas nos presentamos” (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“Deportivas si se hacen bastantes, la organización organiza campeonatos entre los socios y ahí nos conocemos mejor” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>“Cada segundo de cada mes hacemos una asamblea, tenemos una reunión y ahí lo presentamos. Además, a veces la asociación hace participar al socio nuevo, es decir, un día le manda a que vaya a una parcela de un socio, luego a la parcela de otro socio, así para que conozca mejor como trabajan los otros y también los otros socios le conozcan bien” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>

En segundo lugar, en relación a las actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre los asociados, se encontró que en APARMASH, la mayoría de los asociados se conocían debido a que todos vivían dentro de la jurisdicción de Shanao. Sin embargo, en caso de que algún asociado sea incorporado a la asociación, este era presentado en una asamblea. También, de acuerdo a los entrevistados, la asociación realizaba actividades deportivas y almuerzos para lograr confraternizar a los asociados. Así, para generar confianza dentro de APARMASH, los líderes fomentaron actividades para lograr el conocimiento de los asociados, además de que realizaron actividades para que estos conozcan las condiciones de producción de los otros para así lograr que estos confíen en que todos aportan lo mismo (ver Tabla 31).

Por otro lado, en APAMBH, se encontró que los asociados que vivían dentro del mismo Chazuta se conocían entre sí; sin embargo, también habían asociados en los anexos de Chazuta como Ricardo Palma, Tununtunumba, Achinamiza, entre otros. Para integrar a estos miembros se realizaban actividades deportivas, asambleas y almuerzos según lo mencionado por lo asociados entrevistado y el ex presidente de la asociación (ver Tabla 32).

Tabla 32: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados en APAMBH

Actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre asociados		
"Nosotros en el mismo Chazuta nos conocemos en personas, pero de los que vienen de los anexos no tanto pero cuando ellos se han presentado para ser asociados también hemos hecho algunos talleres para conocernos mejor y compenetrarnos como se dice" (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)	"Cuando había asamblea, compartíamos, aquí se le llama una olla común... deportivos si, si se hacía, de día pues la asociación, las sub bases del bajo Huallaga entonces participábamos con pequeños incentivos por ejemplo a veces al primer puesto, al segundo y después los demás si quiera una gaseosa ya, así se hacía pues porque económicamente se hacían las reuniones austeramente no teníamos mucho dinero para eso, así le hemos tenido" (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)	"Sí, señorita, nosotros siempre para conocernos tenemos que hacer una reunión o un compartir. Además como somos del mismo pueblo, perfectamente le conocen, nosotros le conocemos de su actitud, de ahí se le conoce a la persona" (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

Es importante mencionar que no todos los asociados asistían a estas actividades debido a la lejanía entre los caseríos y el pueblo de Chazuta, por lo que había asociados que no eran integrados totalmente a la asociación.

En tercer lugar, sobre las actividades para fomentar el emprendimiento en los asociados se encontró que APAMBH, los asociados dependían en gran medida del apoyo externo de ONG o del Estado, por lo que se creó una cultura asistencialista en la organización. Asimismo, algunos asociados mencionaron que cuando querían iniciar un proyecto en su chacra y pedían apoyo a la asociación esta les negaba el apoyo; por ejemplo, Arnulfo Tanchiva dijo "yo quise hacer mis parcelas con el fertiriego que le llaman, fui a hablar con los de la asociación, pero nadie me hizo caso, así que como tenía amigos en la municipalidad tuve que ir a hablar con ellos para que vean si podían ayudar con algo, y me ayudaron con una parte" (comunicación personal, 23 de junio, 2018)

A diferencia de APAMBH, en APARMASH, se promovió el emprendimiento; por ejemplo, para poder conseguir el apoyo de un proyecto, los asociados tuvieron que conseguir una contrapartida de casi un cuarto de millón de soles, para esto se realizaron diferentes actividades y aportes. Además, la asociación brinda apoyo a los asociados según menciona el presidente Abraham Pérez (ver Tabla 33).

Tabla 33: Frases de entrevistados respecto actividades de promoción de emprendimiento en APARMASH

Actividades de promoción de emprendimiento	
"AGROIDEAS aprueba el proyecto el 2014 con un monto de 829 mil soles, pero con un aporte del 30%. La asociación no tenía ni un centavo para dar la contrapartida, la contrapartida era más o menos 245 mil soles casi un cuarto de millón, no tenía absolutamente, los asociados tuvieron que ingeniárselas y aportar" (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	"La asociación hace talleres para que nosotros sepamos hacer cosas nuevas, por ejemplo, si yo quiero implementar una forma de riego para mi chacrita y no tengo dinero, voy a hablar con el gerente para ver si me apoya, y sí me apoya cuando le gusta la idea"(Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

Se evidencia que en APARMASH, los asociados, si bien recibieron apoyo externo, tuvieron la iniciativa en conseguir dinero para poder obtener este apoyo realizando actividades, lo que no sucedió con APAMBH, pues durante todo el tiempo que la asociación estuvo vigente los asociados no emprendieron, ya que se formó una cultura asistencialista dentro de la asociación. Además, es importante mencionar que, durante el trabajo de campo, se asistió a una de las reuniones en APARMASH, donde el gerente explicaba a los asociados las oportunidades de mejora de la organización y también hacia que los asociados piensen en ideas para sacar adelante a la asociación, por ejemplo, se habló de crear una línea de chocolates propia de la asociación y así generar más ganancias. De esta manera se puede ver que en una de las organizaciones se crea una cultura emprendedora, que según menciona Amézaga et al., involucra una "reflexión conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización gracias a sus capacidades y recursos" (2013, p. 18). Así, se evidencia que una de las organizaciones pudo involucrar a sus asociados y crear una cultura emprendedora haciendo participes a sus miembros, lo que genera confianza, ya que los asociados se sienten más involucrados en la organización, lo que no ocurrió en la otra organización, pues los asociados dependieron del apoyo externo que recibían.

1.3. Actividades productivo- tecnológicas

Las actividades de tipo productivo-tecnológico incluyen las actividades que permitan conocer las condiciones productivas de sus compañeros; actividades que promuevan a utilizar nueva tecnología; actividades para la mejora de la productividad y actividades para la mejora de la calidad de los productos de los asociados.

Primero, en relación a las actividades que permitan conocer a los asociados las condiciones de sus compañeros, en ambas asociaciones se realizaron pasantías internas, que eran visitas a las parcelas de los asociados. Por ejemplo, en APARMASH, Elvis Panduro mencionó "más antes la asociación nos llevaba a ver las parcelas de otros agricultores y nos

decían que esto es un ejemplo bueno y que esto es un ejemplo malo, incluso a veces nos decían que debíamos participar apoyando a esos agricultores con su cosecha” (comunicación personal, 20 de junio, 2018). De la misma manera en APAMBH, James Arévalo dijo “la asociación llevaba a los asociados a observar los predios de los otros asociados para que supuestamente sepamos cómo está el otro socio” (comunicación personal, 21 de junio, 2018). Además, en ambas asociaciones se practicó el “choba choba”, una práctica de colaboración ancestral según mencionan los asociados Evenecer Huamán de APARMASH y James Arévalo de APAMBH (ver Tabla 34).

Tabla 34: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan conocer a los asociados las condiciones de sus compañeros en APARMASH y APAMBH

Actividades que permitan conocer a los asociados las condiciones de sus compañeros	
<p>“Se sigue realizando el “choba choba”, entre socios a veces cuando es época de poda ahí hacen el “choba choba”, pues requiere mucha mano de obra y especializada no cualquiera puede hacer la poda del cacao y el grupo conoce, sabe de ese tema, entonces se juntan y hacen le choba choba y en 1 o 2 días terminan una parcela en grupo y así van rotando en todas las parcelas hasta que terminen la poda. También lo hacen cuando tiene que fertilizar” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>	<p>“También trabajábamos en el “Choba Choba”, un grupo de socios trabajan por un tiempo en otra parcela de otro socio, y luego se prestaban así” (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

De esta manera, en ambas asociaciones al realizar este tipo de prácticas se generaba confianza, pues los asociados sabían que sus compañeros producían de forma similar, lo que los hacía saber que el aporte era equitativo.

Segundo, en cuanto a las actividades que promuevan el uso de nuevas tecnologías en los asociados, se encontró que en APARMASH, se realizaban pasantías externas; es decir, los asociados visitan las parcelas de los asociados de otras asociaciones y cooperativas de zonas aledañas (ver Tabla 35).

Como se muestra en la siguiente tabla, el gerente Euler Huamán menciona que en APARMASH, se ha empezado a usar nueva tecnología en el proceso de post cosecha, además de que se tienen planes para mejorar el proceso de secado. Además, de que se brindan talleres en los que se enseña a los asociados a preparar un fertilizante natural para mejorar la productividad de sus parcelas. Asimismo, el asociado Elvis Panduro mencionó que en una de las pasantías externas se observó el uso de máquinas en una asociación. Y al ver el uso de estas y su aporte a dicha asociación, APARMASH tiene pensado adquirir dichas máquinas para mejorar sus procesos y su producción. Esto muestra como las pasantías en otras asociaciones motiva a los asociados a buscar mejorar sus procesos e incorporar nueva tecnología en estos.

Tabla 35: Frases de entrevistados con respecto a las actividades que promuevan el uso de nuevas tecnologías en los asociados en APARMASH

Actividades que promuevan el uso de nuevas tecnologías en los asociados		
<p>“Nos mandan a algunos lugares a ver cómo trabajan los comités por Juanjui, por Bellavista por todo sitio nos mandan a hacer pasantías, ahí vamos a ver como producen ellos el cacao, ellos también vienen por acá”(Díaz, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>"El señor Euler nos ha agrupado a los mejores asociados o lo que estamos siempre en las capacitaciones y nos ha llevado a ver cómo trabajan las otras asociaciones. Por ejemplo acá en Lamas hay una asociación en donde hemos ido a ver como usan sus máquinas nuevas que se compraron y ya creo que también vamos a empezar a comprar esas máquinas" (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	<p>“A través de los proyectos estamos insertando ese tema; por ejemplo, la elaboración de fertilizantes naturales que va a ayudar a incrementar la productividad de su parcela también estamos incrementando conocimientos para erradicación de plagas. Que más, estamos también trayendo tecnología para mejorar el sistema de post cosecha de cacao. En esa inversión que digamos, hemos hecho un módulo de pre escurrido, vamos a empezar a construir un módulo de secado. Toda esa tecnología estamos trayendo y también hemos convocado a los socios para que participen de forma asociativa en el manejo de todo ese equipo” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>

Por el contrario, en APAMBH, no se realizaron pasantías externas como mencionó James Arévalo “no hacíamos visitas a otros socios de otras organizaciones, solo íbamos a visitar a las chacras de los mismos socios de la asociación porque así sabíamos de cómo estaba el otro socio” (comunicación personal, 21 de junio, 2018). Asimismo, no se motivó a los asociados a usar nueva tecnología. Esto debido a que todo el proceso de cacao lo hacían los asociados; es decir, el proceso se siembra, cosecha, fermentación y secado. Cuando en APARMASH, los asociados solo realizaban la siembra y la cosecha del cacao, lo demás lo realizaba la asociación, pues buscaban lograr una diferenciación en calidad del producto, lo que no sucedió en APAMBH.

Tercero, con respecto a las actividades para la mejora de la productividad de los asociados, se encontró que en APAMBH, brindaron talleres en los que se enseñaban a los asociados a utilizar las diversas herramientas; estos talleres eran dictados por organismos externos. Abner Cenepo mencionó “nosotros cuando nos han empezado a enseñar lo utilizábamos puro machete, lo que era cuestión de herramientas, para poner, para sembrar nuestro cacaotal. Y después nos enseñaban también tienes que ver un terreno adecuado para que sea tu parcela, para que sea tu chacra” (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

Por otro lado, en APARMASH, se incentivó e incentiva regularmente a la mejora de la productividad mediante talleres y capacitaciones como mencionan Euler Huamán y Nicéforo Díaz (ver Tabla 36).

Tabla 36: Frases de entrevistados con respecto a la realización de actividades para la mejora de la productividad de los asociados en APARMASH

Actividades para la mejora de la productividad	
<p>“A través de los proyectos estamos insertando ese tema; por ejemplo, la elaboración de fertilizantes naturales que va a ayudar a incrementar la productividad de su parcela también estamos incrementando conocimientos para erradicación de plagas. Que más, estamos también trayendo tecnología para mejorar el sistema de post cosecha de cacao” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>	<p>“Soluciones Prácticas va a venir el viernes el ingeniero vamos a irnos a una chacra. Estamos haciendo un experimento de sacar de una vara, de un tronco de cacao, sacarle, embolsarle con su tierra abonada y guardarle, eso sembrarle en los lugares donde anteriormente se sembraba 4 metro de distancia, pero ahora 3 metros. Entonces queda un tremendo espacio entonces para rendir ahí, en ese proceso estamos señorita ve” (Díaz, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>

En esa misma línea, es importante mencionar que Alianza Cacao Perú realiza un programa que consiste en escoger uno o dos productores de cada organización y capacitarlos. En la entrevista a Ana María Andrade, directora regional de Alianza Cacao Perú en San Martín, mencionó que con este programa se busca que los productores de cacao mejoren su productividad mediante nuevas técnicas de producción (comunicación personal, 8 de julio, 2018). Este programa solo favoreció a APAMBH y fue realizado en el año 2017. Así, dos asociados de esta organización pudieron asistir a una serie de talleres y capacitaciones, las cuales trataban sobre nuevas técnicas aplicables al proceso de producción de cacao. Dentro de APAMBH, uno de los asociados elegidos fue James Arévalo, quien gracias a este programa pasó a formar parte del equipo de técnicos de la organización, quienes son remunerados por un organismo externo.

Cuarto, con referencia a las actividades que promueven la mejora de la calidad de los productos de los asociados. En APAMBH, no se realizaron actividades para mejorar la calidad de cacao, esto debido a que el negocio trabaja de unir toda la producción de los asociados sin importar la calidad del producto, ya que cada uno realizaba todo el proceso; al respecto Samuel Oblitas mencionó en la entrevista: “no, joven, nada de eso. Ahora si nos dicen que debe estar limpia que no le falte su poda y que podamos abonar, eso nos hablan pues no” (comunicación personal, 22 de junio, 2018). Es importante mencionar que a partir del resurgimiento de la asociación y el cambio a cooperativa se siguió un proceso de certificación orgánica; es por esto que se ha puesto mayor atención a la calidad del cacao; por ejemplo, se mandan a técnicos a cada parcela a verificar que se cumplan los estándares establecidos; además se brindan talleres. Al respecto James Arévalo, asociado y actualmente también técnico de la asociación y Arnulfo Tanchiva mencionaron lo siguiente (ver Tabla 37).

Tabla 37: Frases de entrevistados con respecto a actividades que promueven la mejora de la calidad de los productos de los asociados en APAMBH

Actividades que promueven la mejora de la calidad de los productos de los asociados	
<p>"Ahora ya nada esta suelto acá, nadie hace lo que quiere si hace lo que quiere se le orienta para que vuelva al camino correcto y digo esto porque tenemos un control desde la parte administrativa, el cacao que entra; por ejemplo, cuando está en almacén; cuanto está secando y fermentando, todo tiene un control, el tema del acopio, protocolos que tenemos de procesos de fermentación, secado en el acopio, que cada uno esté haciendo lo que tiene que hacer y tu estas ahí viendo, metiendo la mano, orientándolos, haciéndoles recordar porque hacemos esto, porque también educarles, es saber porque hacemos todo, eso, el objetivo es la calidad de grano. El control que hacemos acá igualito hacemos con nuestros socios" (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>"Ahora tenemos la asistencia técnica. Ellos nos apoyan con la asistencia y capacitaciones en las secas porque necesitamos siempre de eso. Siempre sigue habiendo las plagas en las parcelas, hay plantitas que crecen en las plantaciones que si no le controlamos malogran, por eso es que los técnicos siempre están yendo a supervisar las parcelas" (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018).</p>

Por otro lado, en APARMASH, se toma en cuenta la calidad del grano desde hace unos años, ya que buscaban diferenciar su producto por la calidad: además de que poseen la certificación orgánica. También se realizan talleres para la elaboración de fertilizantes naturales. Al respecto Abraham Pérez mencionó “a todos los socios nos dan el taller para producir el mismo abono, así cada socio puede hacer su propio abono y a la vez todos tengamos el cacao orgánico porque puede ser que nos quiten nuestro certificado si no cumplimos con eso” (comunicación personal, 18 de junio, 2018). Esto debido al contrato con diversas empresas que exigen un grano de calidad, como lo mencionó Victoriano Grandez “ahorita le vendemos a Macao, ellos están enseñando un nuevo proceso de pre fermentado y es estamos aprendiendo” (comunicación personal, 18 de junio, 2018).

Como menciona Amézaga et al. (2013), las actividades productivo-tecnológicas incentivan la confianza, ya que; por ejemplo, al conocer las condiciones de producción de los demás asociados estos sienten la confianza de que todos están produciendo al mismo nivel. Además de que la organización al promover la mejora de la producción y la estandarización o calidad del grano, hace que estos vean la equidad en la organización. Una herramienta importante para lograr la confianza en las organizaciones estudiadas fue el “choba choba”, esta técnica ancestral que permitió que los asociados en ambas organizaciones conozcan las condiciones de producción sus demás compañeros, lo que los motivó a mejorar su producción o arreglar sus chacras.

1.4. Actividades organizacionales

Las actividades organizacionales incluyen las actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno; actividades que garanticen la evaluación permanente de

las actividades de organización en función de las metas trazadas; actividades que permitan a la asociación operar ágilmente y actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados.

Primero, con respecto a las actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno, se encontró que en APARMASH, la asociación cuenta con un estatuto que fue elaborado de forma conjunta con los asociados y para el cumplimiento de este y de las normas, los asociados acordaron diversas sanciones como las multas. Asimismo, los líderes de la asociación promueven el cumplimiento del estatuto mediante las asambleas; en relación a esto dos asociados mencionaron lo siguiente (ver Tabla 38).

Tabla 38: Frases de entrevistados con respecto a actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno en APARMASH

Actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno	
<p>“La asociación nos dice que, como se dice nos inculca, en cada reunión a cumplir el reglamento interno, además pagamos una multa cuando no cumplimos con ese reglamento interno, pero no solo le dice el gerente que no hemos cumplido, sino entre todos los socios decidimos si no se ha cumplido el reglamento y ahí se castiga. Bueno, también hay que cuando un socio muere también hay que dar platita para sus cositas, eso es uno” (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“La asociación inculca en actividades como primero que deben ser puntuales, en su hora. También, que también nosotros y quien dirige la reunión toda tiene que ser ordenado. La asociación nos enseña que ningún socio puede salir criticando. Cumplir nuestros deberes de nosotros, cumplir nuestras actividades. Tenemos un libro de acta en cada reunión, ahí cada socio firma. Por ejemplo, en el último libro de acta, la secretaria organiza todo lo que se está quedando y también organiza de lo que se va ver la próxima reunión. Y quienes no han aparecido, tiene multa. Son 20 soles la multa” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018).</p>

De la misma manera, en APAMBH, también se contaba con un reglamento interno, en el cual se mostraba las normas que debían seguir los asociados, así como también de sus derechos y deberes dentro de la organización. Este reglamento interno se difundía mediante las asambleas y para lograr la adopción de este se entregó una copia a cada miembro de la asociación (ver Tabla 39).

Tabla 39: Frases de entrevistados con respecto a actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno en APAMBH

Actividades que estimulen el cumplimiento del reglamento interno	
<p>“Conocíamos, por lo menos no al 100% si, pero por lo menos conocíamos en ese reglamento es una de las cláusulas decía que el socio no tiene por qué estar criticando al otro socio entonces hay que respetarnos mutuamente, ambas partes si, tú me respetas yo te respeto esa era una de cláusulas. Además, sacaba esta copia del estatuto y se entregaba a cada socio” (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018).</p>	<p>“En una asamblea general incentivábamos a que se cumpla este reglamento, ahí pensábamos, ahí es donde nosotros hemos aportado con nuestras ideas, pero había técnicos e ingenieros que nos dirigían. Ahí decíamos que castigo va tener un agricultor no viene a una reunión cuando la asociación convoca” (Tapullima, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

En la tabla anterior se evidencia que se inculcaba el cumplimiento del reglamento mediante castigos; sin embargo, en el caso de esta asociación dicho castigos no se aplicaron, por lo que los asociados no cumplieron con el reglamento, así lo mencionó Gening Tapulima “mayormente no cumplían los asociados, justamente por eso no se cumplió porque no había castigos. No se aplicaba si es que había no se aplicaba” (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

Las actividades para el cumplimiento del reglamento interno fueron importantes en ambas asociaciones, ya que, por ejemplo, en APARMASH, se instauró una cultura de responsabilidad en cuanto a las asistencias a reuniones y cumplimiento de las normas, esto debido a las multas que se tienen que pagar en caso no se cumplan estas. Lo que no sucedió en APAMBH, lo que hizo que el grupo no sienta confianza en que las cosas se hacen de manera correcta en la asociación, ya que, si no ven que todos cumplen, entonces los demás tampoco lo harán. Así, al ver que se cumplen las reglas, los asociados sienten confianza de que todos cumplirán con lo estipulado, entonces sentirán la motivación de seguir cumpliendo las obligaciones; sentirán confianza en la organización, lo que pasa en APARMASH actualmente, los asociados se sienten confiados en que todos cumplen sus obligaciones.

Segundo, en relación a las actividades que garantizan la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas se encontró que en ambas asociaciones se realizaron las denominadas asambleas. Sin embargo, en APARMASH estas eran más frecuentes, ya que se realizan asambleas mensualmente, asimismo en estas asambleas el gerente rinde cuentas, esto fue mencionado por los entrevistados y por el gerente Euler Huamán (ver Tabla 40).

Tabla 40: Frases de entrevistados con respecto a actividades que garantizan la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas en APARMASH

Actividades que garantizan la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas		
<p>“En las asambleas también les rendimos todos los gastos e ingresos que tenemos” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	<p>"Cada segundo domingo de cada mes teníamos que reunirnos en una asamblea de manera religiosa, ahí veíamos todos los puntos. Ahí el señor Euler nos dice si hay alguna ganancita. Y bueno las reuniones que salían de improvisado también pues” (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	<p>"Sí, nos reunimos siempre siempre, todos los domingos dos de cada mes nos reunimos, ahí todos vemos todas las cosas, y ya es una ley o una obligación como le dicen que tenemos que estar ahí, nadie falta" (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>

Asimismo, durante el trabajo de campo se asistió a una asamblea en la que se pudo observar y confirmar la rendición de cuentas en esta asociación. Por ejemplo, en dicha reunión, el gerente informó sobre la última venta que había realizado la asociación a un cliente nuevo. Informó que se había vendido media tonelada a dicho cliente; también informó sobre el precio al que se vendió y cuanto se ganó con dicha venta.

En cambio, en APAMBH, las asambleas eran muy pocas veces al año, lo que hacía que no se realice una evaluación periódica de la organización, lo que incentivó a la desconfianza de los asociados hacia los líderes, así Geiner Tapullima dijo” las reuniones eran cada 4 meses, señorita, muy poco había reuniones y no decían nada de lo que ganábamos” (comunicación personal, 21 de junio, 2018). Esto fue confirmado por los participantes del focus group, quienes mencionaron que la rendición de cuentas en la asociación era limitada. Esto evidencia una de las causas por las que muchos asociados dejaron de pertenecer a APAMBH, por la desconfianza en los directivos y en el manejo de la organización, lo que no sucedió en APARMASH que desde un inicio se rindieron cuentas, lo que generó confianza dentro de la asociación.

Tercero, en referencia a las actividades que permitan a la asociación operar ágilmente que refieren a la formación de comités o grupos cuando la asociación tiene un gran número de asociados, en APARMASH, esto no se aplicó debido a que los asociados vivían en el mismo Shanao. En cambio, en APAMBH, algunos asociados vivían en caseríos o anexos al distrito de Chazuta, por lo que se crearon bases en cada una de estas comunidades, siendo la base central Chazuta. Esto les permitió organizarse, ya que nombraron a un líder en cada sub base, quien era el encargado de comunicar los acuerdos a los asociados residentes en su comunidad, así lo mencionó el ex presidente Vilfredo Panaifo “teníamos varias bases, la base central era pues Chazuta y luego ha habido una en Tununtunumba, en Santa Rosa, otra base había en Chukanayacu, Shilcayo, Kuliaco, Ricardo Palma. En todas las bases había líderes, que cuando había por ejemplo una asamblea general ellos venían, con su directiva y luego ellos ya llevaban los acuerdos e informaban en las bases” (comunicación personal, 22 de julio, 2018).

Cuarto, en cuanto a las actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados, en ambas organizaciones se incentivó a realizar el “choba choba” entre los asociados. En APARMASH, el gerente Euler Huamán mencionó que esta actividad es realizada mayormente cuando los asociados necesitan mano de obra para la realización de la poda y proceso de fertilización del cacao (ver Tabla 36). Los asociados confirmaron lo mencionado por el gerente y también mencionaron que esta actividad es incentivada por el gerente como menciona Abraham Pérez y Demetrio Torres (ver Tabla 41).

Tabla 41: Frases de entrevistados con respecto a actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados en APARMASH

Actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados		
"Se sigue realizando el choba choba, entre asociados a veces cuando es época de poda ahí hacen la choba choba, pues requiere mucha mano de obra y especializada no cualquiera puede hacer la poda del cacao y el grupo conoce, sabe de ese tema, entonces se juntan y hacen la choba choba y en 1 o 2 días terminan una parcela en grupo y así van rotando en todas las parcelas hasta que terminen la poda. También lo hacen cuando tiene que fertilizar, hoy mismo nos ha llegado un lote de fertilizante entonces se han ido por ahí, 25 toneladas de fertilizantes" (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	"La asociación nos organiza para trabajar en equipo más que todo en podas, todos van a parcela del otro, estamos hablando del choba choba. Tú me ayudas hoy y yo te ayudo mañana. Nosotros ponemos la hora y la fecha del día que se puede hacer el trabajo" (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	"Sí, joven, hacemos lo que le llaman el choba choba, o sea la asociación nos organiza y vamos unos cuantos a trabajar en la chacra de otro asociado que necesita hacer algo. El señor Euler nos dice que es mejor trabajar en hoy me ayudas y yo te ayudo mañana" (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

Asimismo, el gerente también mencionó “hemos hecho un módulo de pre escurrido, vamos a empezar a construir un módulo de secado. Toda esa tecnología estamos trayendo y también hemos convocado a los asociados para que participen de forma asociativa en el manejo de todo ese equipo” (comunicación personal, 20 de junio, 2018). Eso evidencia como en APARMASH se incentiva al trabajo en equipo invitando a los asociados a participar de diversas actividades dentro de la organización como en manejo de equipos.

Y en APAMBH, Longobardo Cenepo mencionó que al igual que en APARMASH, la “choba choba” se realizaba mayormente para abaratar y ahorrar en temas de mano de obra; además, el ex presidente Arnulfo Tanchiva mencionó que dicha actividad era promovida principalmente por las organizaciones de apoyo como ONGs (ver Tabla 42).

Tabla 42: Frases de entrevistados con respecto a actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados en APAMBH

Actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados	
"Como le dije nos decía para hacer el Choba Choba, ahí trabajábamos en grupo entre todos, pero como le digo esto era incentivado por otras organizaciones más que todo" (Tanchiva, comunicación personal, 23 de junio, 2018)	"Nos hacía juntar entre 10 socios así, después nos dejaba escoger a que socio íbamos apoyar con el Choba Choba esta vez, a veces entre los del grupo votábamos y luego íbamos a trabajar. A nosotros nos convenía porque ahorrábamos lo que es mano de obra" (Cenepo, comunicación personal, 22 de junio, 2018).

Y en APAMBH, Longobardo Cenepo mencionó que al igual que en APARMASH, la “choba choba” se realizaba mayormente para abaratar y ahorrar en temas de mano de obra; además, el ex presidente Arnulfo Tanchiva mencionó que dicha actividad era promovida principalmente por las organizaciones de apoyo como ONGs (ver Tabla 31).

En ambas asociaciones esta actividad colectiva ayudó a generar confianza mediante la ayuda mutua entre asociados. Sin embargo, en APAMBH, estos trabajos se hacían mayormente solo en el mismo Chazuta, por lo que el grupo de los 33 asociados que quedaron al final de la asociación son los del mismo Chazuta. Esto evidencia, como se logró instaurar la confianza dentro de este grupo, que fue el grupo más cohesionado y unido de APAMBH. Esto debido, a que estos 33 asociados, son los que estuvieron presentes en todas las actividades de la organización.

Es importante mencionar que, durante el trabajo de campo, se estuvo presente en una asamblea en APARMASH y en APAMBH; además se realizó un focus group con algunos asociados de APAMBH, todos asociados antiguos; es decir, que son miembros de la organización desde sus inicios. En estas observaciones y mediante el focus group, se pudo observar que en ambas asociaciones existe un grupo cohesionado de asociados. En APARMASH, a diferencia de APAMBH la mayoría de los asociados sienten confianza hacia los demás asociados y a la organización, esto se ve en el cumplimiento de las normas y en la forma en que se expresan de sus líderes y compañeros. Además de la ayuda mutua que se brindan entre ellos. En APAMBH, se pudo observar que el grupo de los 33 asociados es el más unido y el más fiel a su organización, esto se evidenció en la forma en la que se expresan y en la trayectoria de estos en la organización, ya que estos fueron los que sacaron adelante a la organización.

2. Prácticas relacionadas al liderazgo

Como se mencionó en el capítulo 2, para fortalecer las capacidades de los líderes deben realizarse actividades que fomenten tres aspectos: capacidades generales, capacidades de comunicación y legitimidad.

2.1. Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo

Primero, en cuanto a las actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo se encontró que en APARMASH, anteriormente no se han llevado a cabo este tipo de actividades; sin embargo, este año, gracias a un proyecto de PENIA, se viene desarrollando una “Escuela de Líderes”, que son una serie de capacitaciones y talleres que tienen como objetivo la generación de líderes dentro de la organización, al respecto el gerente Euler Huamán y el asociado Agustín Sangama mencionaron lo siguiente (ver Tabla 43)

Tabla 43: Frases de entrevistados con respecto a actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo

Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo	
<p>“Hoy mismo, estamos ejecutando una Escuela de Líderes que le he pedido a la formadora del proyecto PENIA que inserte este tema para poder reforzar sus capacidades de liderazgo. Bueno ahí vamos, hemos tenido ya dos escuelas de líderes, el 29 va a ser la tercera, van a ser 8 escuelas que van a ser parte del proyecto. Espero que se cambie la mentalidad” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	<p>Ahora estamos trabajando con un taller que dice forma a los líderes, y de verdad están saliendo personas que no creían que podrían ser líderes, pero ahora sí lo creen. Gracias a este taller estamos mejorando para poder llevar bien la organización (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018).</p>

Es importante mencionar que a partir de la información recopilada se encontró que actualmente, existe una falta de disposición por parte de los asociados para ocupar cargos directivos y dirigir la organización, en palabras de Euler Portocarrero “otro tema es con la diligencia, no los veo con capacidad de liderazgo, todo confían en mí, a ciegas confían en mí, aparece una cuestión que ellos deben hacer piden que yo esté al frente” (comunicación personal, 20 de junio, 2018). Esto evidencia la ausencia de líderes con capacidades de representar y guiar a la asociación.

Por otro lado, en el caso de APAMBH, no se realizaron actividades que permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo durante toda la trayectoria de la organización; en relación a esto Agustín Cenepo mencionó “no hacían nada, a veces venían los de los proyectos a enseñarle al presidente como debe llevar una asociación, pero él siempre decía que estaba ocupado, que iba a visitar a los socios, pero nada, creo que le tenía miedo a lo de los proyectos” (comunicación personal, 21 de junio, 2018). Esto también evidencia, la falta de capacitación hacia los líderes y, además, la ausencia de disposición por parte de estos a mejorar sus capacidades.

2.2. Actividades que fomenten capacidades de comunicación de los líderes

Con respecto a las actividades que fomenten las capacidades de comunicación de los líderes, estas incluyen actividades de desarrollo de comunicación interna y externa en los líderes.

En relación a las actividades de desarrollo de comunicación interna y externa de los líderes, estas incluyen cursos y asesorías de expertos; al respecto, se encontró que en APARMASH se llevan a cabo una serie de capacitaciones a las que denominan Escuela de Líderes, que son dirigidas por una consultora privada como parte de un proyecto financiado por PENIA como se mencionó anteriormente (ver Tabla 44).

Tabla 44: Frases de entrevistados con respecto a actividades que promuevan el desarrollo de comunicación interna en los líderes en APARMASH

Actividades que promuevan desarrollo de comunicación interna en los líderes		
"También en esos talleres les enseñan a cómo comunicarse con los demás asociados, tu timbre de voz, tu forma de decir las cosas, sin gritar, llegando a todos así le haces" (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	"Ahí también en los talleres les enseñan cómo decir las cosas, cómo llegar a los asociados porque hay asociados que son bien difíciles de creerse" (Dominguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)	"También les enseñan a exponer para otros líderes de otras asociaciones porque siempre serán ellos los que nos representen en reuniones importantes con otros asociados" (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

Estas capacitaciones son brindadas a la organización con el propósito de cubrir el déficit que poseen en este momento en cuanto a líderes como menciona el gerente Euler Huamán “tenemos un déficit en cuanto a líderes, por eso estamos con las escuelas de líderes justamente para captar a los posibles reemplazantes de la directiva. Los temas van dirigidos a eso, hacia la capacitación exclusivamente para asumir funciones dentro de la organización” (comunicación personal, 20 de junio, 2018). Es importante mencionar que anteriormente no se llevó a cabo ningún tipo de capacitación o cursos con respecto a liderazgo.

En el caso de APAMBH, no se realizaron actividades de desarrollo de comunicación interna y externa de los líderes. Además, actualmente, como cooperativa tampoco se realizan estas actividades.

2.3. Actividades que fomenten la legitimidad de los líderes

En cuanto a las actividades de legitimidad estas incluyen las actividades para lograr la credibilidad de los asociados y de la comunidad hacia el líder.

En primer lugar, con respecto a las actividades para lograr la credibilidad de los asociados hacia los líderes, estas refieren la participación del líder en actividades sociales y la rendición de cuentas. Se preguntó en ambas asociaciones si los líderes realizaban la rendición de cuentas correspondiente en cada asociación.

En el caso de APARMASH, los entrevistados mencionaron que el gerente muestra los gastos e ingresos en cada campaña de cacao de forma obligatoria, y en las asambleas si así se requiere, así mencionó Abraham Pérez (ver Tabla 45). Además, también evidenciaron la credibilidad de estos hacia el gerente como un líder, debido a la transparencia que esta muestra en la asociación al mantenerlos informados constantemente de los manejos realizados en APARMASH (ver comentario de Julio Sangama en tabla anterior). Esta credibilidad no es mostrada hacia el presidente, ya que algunos asociados no lo consideran un buen líder por sus acciones como menciona Orlando Macedo (ver Tabla 35).

Tabla 45: Frases de entrevistados con respecto a actividades para lograr la credibilidad de los asociados hacia los líderes en APARMASH

Actividades para lograr la credibilidad de los asociados hacia el líder		
<p>“El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más”(Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>"Las reuniones pues, las reuniones, ahí acordamos lo que queremos, él nos dice que todo va bien y ahí el habla siempre, y nosotros le damos nuestro voto de confianza. Nosotros tenemos reuniones todos los segundos domingos de cada mes, segundo domingo de cada mes. No fallamos" (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>"Nuestro presidente es el señor Abraham. Aunque también un poco esta quedado en muchas cosas. Tú sabes para manejar a un grupo de hombres del campo, a unos campesinos pucha tienes que ser sujeto a eso porque yo conozco yo lo he pasado por ahí, a veces a él se le va muchas cosas, cree que una cosa instantáneamente se hace. Se le cae y se amarga cuando así no se maneja. Para ser un líder pues, de hombres del capo tú tienes que saber manejar, yo siempre vengo corrigiendo a mi presidente" (Macedo, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>

Mediante una observación se pudo corroborar la rendición de cuentas por parte del gerente, ya que se asistió a una reunión en la que se pudo ver que Euler Huamán comentó sobre la última venta de la asociación. Mencionó que se vendió media tonelada a un cliente nuevo; además menciona el precio al que se vendió y las ganancias. Asimismo, se pudo observar que el más involucrado con la rendición de cuentas y con la exposición de los temas de la asamblea era el gerente, más no el presidente.

Es importante mencionar que la rendición de cuentas se ha venido realizando desde los inicios de APARMASH, así mencionó Nicéforo Díaz “el alcalde actual de acá él ha sido un buen presidente que se ha esmerado en querer formar esta asociación, él ha sido nuestro primer presidente, el alcalde. El también siempre nos decía todo, si se ganaba o se perdía, no tenía mucho conocimiento como el señor Euler, pero nos informaba” (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

En relación a la participación de los líderes en actividades sociales, el gerente y el presidente dirigen todas las actividades sociales realizadas por la asociación; por ejemplo, los asociados mencionaron que cada fin de año se realiza un almuerzo o una “comelona” como ellos lo denominan.

A diferencia de APARMASH, en APAMBH, algunos de los líderes no tenían la credibilidad de los asociados, esto se debió a que los directivos de la organización realizaron malos manejos con los fondos recibidos por un proyecto, lo que creó una desconfianza por parte de los asociados lo que a su vez hizo que un gran número de asociados dejara la asociación. Asimismo, los asociados entrevistados mencionaron que una de las principales causas de la

decadencia de la organización fue dicha desconfianza creada hacia los líderes. Al respecto el asociado James Arévalo dijo “se hacía reuniones o asambleas, pero como decían los otros socios, no vamos a confiar en alguien que nos robe. Entonces mucha gente ya no aparecía a las reuniones” (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

En APAMBH, también se realizaron actividades sociales en los anexos de Chazuta para generar credibilidad hacia el líder. Sin embargo, estas no eran dirigidas por el presidente, sino por otros asociados, con el objetivo de generar credibilidad en los líderes de cada anexo o caserío. Al respecto, Agustín Cenepo mencionó “a veces íbamos a hacer reuniones en cada pueblo, a veces hacíamos festividades o agasajos en esos pueblos para que así crean y confíen en los representantes que teníamos en cada zona” (comunicación personal, 21 de junio, 2018).

En segundo lugar, en cuanto a las actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder, estas refieren a la participación del líder en eventos de la comunidad. Al respecto, en APAMBH, se encontró que los líderes no participaron en evento de la comunidad. En cambio, en APARMASH, los entrevistados comentaron que tanto el presidente anterior y el actual gerente dirigen diversas actividades del distrito de Shanao por lo que ambos son conocidos y estimados por los pobladores; por ejemplo, el gerente Euler Portocarrero mencionó que este año fueron los encargados de una fiesta patronal (ver Tabla 46). Además, el gerente también comentó que representó a la asociación en una reunión para la conformación de una red de comercialización de cacao; en la cual el señor Euler ocupa el cargo de vicepresidente (ver Tabla 46). Estas iniciativas por parte del gerente, en este caso el líder de la organización, fomentan la credibilidad de la comunidad hacia este como un buen dirigente, lo que también ayuda a destacar a la organización en la comunidad.

Tabla 46: Frases de entrevistados con respecto a actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder en APARMASH

Actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder	
<p>“La vez pasada hemos sido cabezones de la fiesta patronal de la fiesta de Shanao, la asociación ha asumido solo, o sea solos hemos sido, todos los votos se han entregado, más de 10 días de sacrificio, un gasto de 30 mil soles solo hemos recuperado 22 mil, 8 mil ya no” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>	<p>“Se ha conformado por ejemplo una red de comercialización del Alto y Bajo Mayo, yo fui a la reunión invitado... pensando hacer de formar parte de la directiva de la red, soy vicepresidente” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>

Como se evidencia líneas arriba, la legitimidad de los líderes por parte de los asociados es un elemento importante para sacar adelante a la organización. Asimismo, en una entrevista a Carola Amézaga, mencionó que un líder tiene que “ser honesto y más en estos tiempos, tiene que ser evidentemente fundamentalmente transparente” (comunicación personal, 12 de julio,

2018). Esto evidencia como la rendición de cuentas en este tipo de organizaciones es fundamental para lograr el desarrollo de la asociación y además para que los líderes sean legitimados por los asociados. En efecto, esto se ve reflejado en el caso de APAMBH, en el que los líderes no fueron transparentes y realizaron malos manejos con los fondos de la asociación, lo que ocasionó la falta de credibilidad de los líderes y por esa razón la organización perdió a un gran número de sus asociados, además de que quedó con una deuda considerable que hizo desaparecer a la organización. Por el contrario, en APARMASH, desde los primeros años de haberse formado la organización, se practicó la transparencia en la organización mediante la rendición de cuentas de los líderes, lo que se sigue practicando hasta ahora.

3. Prácticas relacionadas a la comunicación

A partir de lo mencionado anteriormente, la comunicación interna en una organización asociativa en el sector agrario se fortalece en base a tres tipos de actividades: estratégicas, instrumentales y cognitivas.

3.1. Actividades de carácter estratégico

Las actividades estratégicas refieren a aquellas actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización. Con respecto a estas actividades, se encontró que ambas asociaciones son las asambleas el principal espacio de comunicación. Ya que, generalmente, es donde se encuentran todos los asociados. En APARMASH, estas asambleas son más frecuentes ya que se realizan de manera mensual, lo que favorece la constante comunicación entre directivos y asociados.

Tabla 47: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización en APARMASH

Actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización	
"Nosotros nos comunicamos todo en la reunión porque queremos hacerlo todo transparente, todos sepan que cosas estamos diciendo, que cosas estamos necesitando, así confiamos que no haya nada malo. Cada segundo de cada mes aparecen los socios y ahí dicen todo" (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018)	"El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más" (Grandez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

Como se muestra en la tabla anterior (ver Tabla 47), son las asambleas la herramienta más importante para comunicar los acuerdos y el estado de la organización. Esto se pudo corroborar mediante una observación en la cual se presencié el desarrollo de una asamblea. Se observó que la relación entre los asociados y el gerente era muy horizontal, lo que facilitaba la

comunicación entre estos, ya que no se mostraba una jerarquía. Además, los asociados participaban activamente en la asamblea, haciendo preguntas y manifestando sus opiniones.

Por otro lado, en APAMBH, las asambleas, según mencionaron los asociados, se realizaban entre dos o tres veces por año, lo que hacía que la comunicación no sea constante. Asimismo, en esta asociación, la comunicación se dificultaba debido a la distancia entre la residencia de los asociados, ya que muchos de ellos residían en caseríos o anexos al pueblo de Chazuta, lo que en muchos casos imposibilitaba su asistencia a las reuniones. Como se mencionó anteriormente, para enfrentar este problema, se crearon bases en cada anexo, que eran lideradas por un asociado encargado, que en ciertas ocasiones asistía a las reuniones y comunicaba los acuerdos a los asociados de su base, lo que algunas veces hacía que los mensajes de los dirigentes sean alterados dependiendo de los líderes de estas bases, en algunos casos respondiendo a sus intereses (ver Tabla 48).

Tabla 48: Frases de entrevistados con respecto a actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización en APAMBH

Actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización	
"En las asambleas es que dábamos todos los comunicados y a veces son los mismos líderes de cada anexo que llevaban las noticias o información a sus localidades" (Freitas, comunicación personal, 22 de junio, 2018)	"A veces los socios no se enteraban porque no venían a las reuniones, pero no porque no querían sino porque no les llevaba la invitación para las reuniones, uno no es adivino para saber cuándo va a haber reunión" (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

Como se muestra líneas arriba, las asambleas son un elemento importante para desarrollar la comunicación en este tipo de asociados, ya que es en este espacio donde se comparten tanto los temas relacionados a la organización, pero también temas más ligados a los asociados y sus familias. Por ello, es importante contar con la presencia de la mayoría, por no decir el total de los asociados.

3.2. Actividades de carácter instrumental

Las actividades de carácter instrumental, incluyen actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva. En el caso de APARMASH, la junta directiva y el gerente realizan una previa reunión a la asamblea unos días antes para poder preparar el programa de la asamblea; es decir, todos los temas que se trataran en dicha asamblea; así el presidente de la asociación mencionó que “los dirigentes nos reunimos días antes de las asambleas ordinarias para saber qué cosas vamos a tocar en esa asambleas, así agilizamos todo y las cosas salen bien porque después sino es un desorden total, y de repente nos olvidamos de decir algo importante” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018).

En cambio, en APAMBH, como se mencionó anteriormente se contaban con bases en cada anexo; la dinámica era que los encargados de cada una de estas bases se reunían con la junta directiva en una reunión previa para preparar el programa de las asambleas como menciona Jorge Freitas (ver Tabla 49).

Tabla 49: Frases de entrevistados con respecto a actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva en APAMBH

Actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva	
<p>“Teníamos en cada anexo de Chazuta un representante, este representante venía antes a una reunión para que les organicen y lleven la información a los socios de cada de sus anexos, después ya ellos invitaban a los socios para que vengan a una asamblea general” (Freitas, comunicación personal, 22 de junio, 2018).</p>	<p>“La tarea más difícil fue de movilizar a nuestros integrantes. Movilidad para traerles a ellos eso era un poquito lo que más nos imposibilitaban, esta reunidos en una asamblea general total, no parecían todos, más o menos el 50% un poco más porque eso era el estatuto, con el 50% más uno ya se podía hacer la asamblea. Eso era lo más difícil que a nosotros nos imposibilitaba de estar todos juntos” (Panaifo, comunicación personal, comunicación personal, 22 de junio, 2018).</p>

Como menciona el asociado Vilfredo Panaifo (ver Tabla 43), uno de los problemas que dificultaba la comunicación plena en esta asociación fue la distancia entre la residencia de los asociados, que generaba gastos que la asociación no podía cubrir. La asistencia a las asambleas no era de un 100%, lo que en algunos casos hacía que los acuerdos no lleguen a todos los asociados, lo que generaba descontento y desconfianza en los líderes.

Entre las actividades instrumentales también están las visitas de los líderes a las propiedades de los asociados para recoger sus demandas, la planificación de campañas comunicacionales, la realización de videos o boletines (Amézaga et al., 2013); sin embargo, estas actividades no han sido desarrolladas por ninguna de las asociaciones.

3.3. Actividades de carácter cognitivo

Las actividades cognitivas incluyen las actividades que incentiven a conocer la visión y misión por parte de los asociados; actividades que fomenten el conocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los asociados; actividades de fomento de conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización y actividades de difusión de los resultados económicos anuales a los asociados.

En primer lugar, con respecto a las actividades que incentiven a conocer la visión, misión y objetivos de la organización por parte de los asociados, se identificó que en ambas asociaciones se reforzaban estos temas en las asambleas. Por ejemplo, en APARMASH, se han venido realizando dinámicas para lograr que los asociados se apropien de la visión, misión y objetivos de la organización como se muestra en la siguiente tabla (ver Tabla 50).

Tabla 50: Frases de entrevistados con respecto a actividades que incentiven a conocer la visión, misión y objetivos de la organización por parte de los asociados en APARMASH

Actividades que incentiven a conocer la visión, misión y objetivos de la organización por parte de los asociados	
<p>“En las reuniones y en las asambleas nos dicen cada vez cuales son nuestra visión y misión, incluso unas veces nos decían que si no sabíamos cuál es la misión y visión no nos íbamos a ir de la asamblea, y cada uno tuvo que saber porque nos tomaban como un examen hablado” (Huamán, comunicación personal, 19 de junio, 2018).</p>	<p>"En las asambleas a veces hacemos concursos donde el socio que se acuerda de los objetivos de la asociación se gana un premio, muchas veces ya los socios van leyendo más los objetivos que nos planteamos para ganarse el premio” (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>

Al igual que en APARMASH, en APAMBH, se realizaron esa clase de dinámicas; por ejemplo, Longobardo Cenepo comentó “normalmente nos decían en las asambleas esto es la misión y esta es la visión, pero también había talleres de los proyectos que nos ayudaban a recordar casi siempre cuales eran pues” (comunicación personal, 22 de junio, 2018). Y Agustín Cenepo dijo que “en las reuniones era todo, ahí nos decían en las asambleas cuales eran nuestros objetivos y nuestras metas, los talleres de los proyectos no hacían escribir en todos lados nuestros objetivos y metas y luego nos hacían hacer que en la casa escribamos también en algún lugar nuestra misión, visión y nuestros objetivos” (comunicación personal, 20 de junio, 2018). Esto evidencia que en cada asamblea reforzaban estos temas; sin embargo, un gran número de asociados no asistía a dichas asambleas, por lo que no tenían conocimiento de esos.

En segundo lugar, en relación a las actividades de fomento de conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización, se identificó que en APARMASH, el gerente y la directiva informan en cada asamblea sobre el estado del precio del cacao en baba; así mencionó Victoriano Grandez (ver Tabla 51). Esto se pudo confirmar al estar presentes en una asamblea. En dicha asamblea, el gerente mencionó a cuanto se estaba comprando el cacao en baba en San Martín.

Sin embargo, como menciona Victoriano Grandez, los directivos no difunden el precio al cual venden a los clientes, esto debido a la poca comprensión del proceso y los costos que este acarrea por parte de los asociados, así mencionó Euler Huamán (ver Tabla 51).

Tabla 51: Frases de entrevistados con respecto a actividades de fomento de conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización en APARMASH

Actividades de fomento de conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización	
"El gerente también cada mes nos está avisando el precio del cacao y ahora estamos no tanto sabemos, sabemos que están comprando 2.60 por el kilo de baba, pero en realidad no sabemos cómo están negociando ellos a quienes están entregando porque mensualmente nos informan que tal empresa ha venido a vernos que quiere comprar tantas toneladas a tal precio cumple la meta por decir quiere 20 30 toneladas, cumplimos la 30 tonelada y le estamos entregando eso él nos viene enfocando. Ahorita también hay otra empresita acá Cacatachi"(Grandez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	"Ellos conocen el precio de lo que es en baba, la directiva conoce a cuanto estamos vendiendo cada campaña de cacao, no lo difundimos mucho porque no entienden que todo el proceso tiene su costo; por eso un poco nos reservamos en difundir eso" (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018).

Por el contrario, en el caso de APAMBH, los asociados mencionaron que no recibían información acerca del precio del cacao al cual se vendía a los clientes, solo se les entregaba cierta suma de dinero por la cantidad de cacao que entregaban. Así lo confirmó el asociado Arnulfo Tanchiva: "yo sabía el precio de cacao en el mercado porque yo les preguntaba a los intermediarios a cuánto vendían las empresas sus cacaos. En la asociación no nos decían a cuando ellos estaban vendiendo su cacao porque según ellos podíamos decir que nos estaban pagando muy poco o que de repente dónde está esa plata" (comunicación personal, 23 de junio, 2018).

En tercer lugar, con respecto a las actividades de difusión de los resultados económicos anuales a los asociados, se preguntó a los entrevistados si los líderes comunicaban la situación económica de la organización de forma anual. En APARMASH, los entrevistados mencionaron que el gerente informaba todas las acciones realizadas por la organización y además realiza una evaluación del estado de la organización. También dijeron que el gerente consulta con ellos antes de utilizar el dinero ganado de forma constante, así mencionaron Abraham Pérez, Elvis Panduro y Agustín Sangama (ver Tabla 52).

Asimismo, Agustín Sangama mencionó que los anteriores líderes también informaban sobre los resultados anuales de la organización los asociados (ver Tabla 46). Esto evidencia como desde el inicio de esta organización se ha mostrado transparencia mediante la comunicación de los resultados anuales de la organización.

Tabla 52: Frases de entrevistados con respecto a las actividades de difusión de los resultados económicos anuales a los asociados en APARMASH

Actividades de difusión de los resultados económicos anuales a los asociados		
<p>“El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>"Igual que el precio del cacao, el gerente nos informa al final del año los resultados de la asociación, siempre tiene que decirnos eso para saber si la asociación va bien o va mal" (Panduro, comunicación personal, 20 de junio, 2018).</p>	<p>"Nos informan a fin de año los resultados en las asambleas, siempre nos han dicho todo lo que ganamos o si perdemos, el otro presidente también nos decía" (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>

Por otro lado, en APAMBH, los asociados mencionaron que los directivos de la organización no comunicaban los resultados anuales de la organización, así mencionó Arnulfo Tanchiva “no sabíamos mucho de los resultados a fin de año, joven. Y si el presidente nos decía que vamos a revisar los resultados, le mirábamos con desconfianza porque sabíamos que estaba haciendo las cosas mal” (comunicación personal, 23 de junio, 2018). Estos directivos al no comunicar los resultados de la asociación fomentaron disconformidad en la asociación, lo que ocasionó que muchos asociados dejaran de formar parte de la organización.

Como se puede ver, una comunicación efectiva y constante es importante en una organización asociativa, ya que mantiene a los asociados informados y además recoge sus inquietudes y dudas, lo que ayuda a desarrollar la organización.

4. Prácticas relacionadas a la participación

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la participación dentro de una organización asociativa en el sector agrario se desarrolla o fortalece en base a actividades organizacionales e inclusivas, y elementos instrumentales relacionados a la participación.

4.1. Actividades organizacionales relacionadas a la participación

Con respecto a los elementos organizacionales, esta abarca las actividades relacionadas a la participación de los asociados en la planificación organizativa, la participación de los asociados en la evaluación organizativa, participación en las capacitaciones técnicas promovidas por la organización y la participación de los asociados en actividades sociales y culturales promovidas por la organización.

En referencia a las actividades para la participación de los asociados en la planificación organizativa, en APARMASH se preguntó si la asociación realizaba actividades que fomenten la participación del asociado en la planificación de la organización, a lo que la gran mayoría de asociados entrevistados respondieron que en las primeras asambleas ordinarias del año de manera obligatoria se procedía a establecer los objetivos, las metas, entre otras cosas, teniendo en cuenta que en estas asambleas la mayoría de asociados están presentes y esto es aprovechado para promover la participación general en la planificación de la organización. A continuación se representa algunas frases mencionados por los entrevistados (ver Tabla 53).

Tabla 53: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la planificación organizativa en APAMARSH

Participación de los asociados en la planificación organizativa	
“La mayoría de socios participa en las asambleas primeras del año, la mayoría. Ahí es donde todos los socios nos hacen participar para planificar las cosas en la asociación, para quedar también los objetivos y las metas.” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“Se ha hecho, por ejemplo, un plan de comercialización de cacao eso también se ha socializado, los socios han participado en la elaboración de eso, ahora saben nuestros problemas y ventajas que tenemos.” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

Asimismo se conoció que gracias a la gestión del gerente para formalizar las alianzas entre la asociación y las empresas de apoyo externo (ONGs), se procedió a la implementación de un plan de comercialización del cacao, el proceso de elaboración de dicho plan se realizó mediante un taller en el cual los asociados eran los principales participantes, esto generaba una mayor participación de los asociados; a su vez tenía el objetivo de incrementar el sentir de pertenencia del asociado con la organización.

En ese punto se pudo observar que la asociación tiene un importante enfoque en hacer que el asociado participe de manera constante en la planificación de la organización; puesto que en las actividades de planificar necesariamente tiene que estar presente la gran mayoría de asociados, esto es puesto como norma interna de la misma organización.

Por otro lado, en APAMBH se realizó preguntas similares a las mencionadas, se conoció que las empresas de apoyo externo gestionaban talleres donde se preparaban el plan estratégico de la esta asociación (ver Tabla 54). Asimismo, se identificó que las respuestas de los asociados estaban enfocadas en resaltar que la directiva de la organización sí incentivaba a los asociados a participar en la planificación de la organización mediante dichos talleres; sin embargo, el proceso de invitación se realizaba de manera intencionada; ya que solo se invitaba a algunos asociados que poseían educación o conocimientos básicos de planificación.

Tabla 54: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la planificación organizativa en APAMBH

Participación de los asociados en la planificación organizativa		
<p>“aquí nosotros creamos nuestro plan estratégico asesorados por un profesional y en ese entonces el que nos ayudó de formular el reglamento ha sido el ingeniero Álvaro Mondragón él era el especialista que en ese tiempo con el PDA venía por acá muchos más, pero el que nos apoyó en hacer le reglamento vamos a decir era el ingeniero Álvaro” (Cenepo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>	<p>“yo si participaba, al igual que todos mis hermanos, pero sabe, amigo, no todos eran invitados a participar. El presidente nos decía que había algunos socios que no sabían nada de planificación y que vengan a participar sería por las puras. Eso estaba mal, creo que todos tenían que haber participado pero yo no podía decidir nada de eso, era el presidente que decidía eso.” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>No participaba. Dicen que yo a veces decía cosas fuera de lugar y que no era lo mejor estar ahí, a veces me sentía como si no fuera de la asociación. Pero si algunos les hacían participar, a los que dominaban mejor su habla o derrepente que hayan estudiado más.”(Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

La práctica de invitar a los asociados de manera intencionada y seleccionada en base a sus capacidades de planificación, conllevaba a que los otros asociados de la organización generen sentimiento de no pertenencia a la organización, lo que a su vez se veía reflejado a la participación de las diversas asambleas generales.

A partir de este hallazgo en las asociaciones, se procedió a buscar la opinión del experto, en este caso por Amézaga, quien menciona que en muchas ocasiones el hecho de invitar solo a unos cuantos asociados a actividades importantes, como la planificación organizacional, genera malestar y a su vez disminuye el nivel de participación de los asociados en las diversas actividades de la organización; puesto que consideran que solo los requieren cuando esta necesita mano de obra (comunicación personal, 12 de julio, 2018).

En cuanto a las actividades para la participación de los asociados en la evaluación organizativa, en APARMASH se preguntó si la asociación realiza actividades que fomenten la participación del asociado en la evaluación de la organización, se pudo identificar que si bien es cierto se realiza actividades en las asambleas para incentivar a la participación de los asociados en este aspecto no obstante, los asociados no tienden a participar con mucha frecuencia en la evaluación organizacional porque principalmente confían de manera contundente en la labor del gerente. A continuación se presenta algunas de las frases de los entrevistados con respecto a estas actividades (ver Tabla 55).

Tabla 55: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la evaluación de la organización en APARMASH

Participación de los asociados en la evaluación de la organización		
“en las asambleas también nos dicen que es importante que los socios participen en la evaluación de la organización, incluso, joven, nos hacen ver todo los resultados y nosotros decimos si está bien o si está mal la asociación.” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“no participan en la evaluación de la asociación, como le digo, confían ciegamente en mi persona, yo les digo permanentemente todos los movimientos en cada asamblea ordinaria voy informando el proceso en cada asamblea. Que tengan otro concepto de mí no conozco, desconozco” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“Nuestro coordinador que es el señor Euler, tú debes conocerle a él. Él es el que nos llama para cualquier cosa para motivarnos, primero consulta con todos nosotros si es bueno para hacer o no. Bueno nosotros lo aceptamos así, está bien que el haga un examen como se dice a la organización”(Domínguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)

De esta forma se puede afirmar que en APARMASH sí se viene realizando actividades que fomenten la participación de asociado en la evaluación de la organización, pero el hecho de tener un nivel alto de confianza de los asociados hacia gerente conlleva a que estos no se preocupen contundentemente en la evaluación de la organización, lo cual –en otras circunstancias- se podría considerar un falencia en la fiscalización de la gerencia.

Por otra parte, también en APAMBH se preguntó si la asociación realizaba actividades que fomentaran la participación del asociado en la evaluación de la organización, las respuestas de los ex asociados fueron contundentes al referirse que a pesar de que ellos tenían la intención de participar, no se realizaban actividades de motivación o incentivación, incluso afirman que estas actividades no se realizaban por los intereses del presidente en ese entonces (ver Tabla 56).

Tabla 56: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en la evaluación de la organización en APAMBH

Participación de los asociados en la planificación organizativa	
“No pues, no le convenía al presidente que nosotros participemos en la evaluación de la asociación por eso es que no nos motivaba a participar pero nosotros queríamos porque queríamos que la asociación vaya bien” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)	“No mucho, dicen que nuestro presidente robaba, entonces no le convenía que nosotros participemos en la evaluar la asociación, solo evaluaban los que estaban metido ahí y decían que estaba bien.” (Sangama, comunicación personal, 23 de junio, 2018)

Este tipo de prácticas por parte del expresidente genera un mal clima de convivencia; incluso afecta a la intención de la participación de los asociados en las diversas actividades que se propone realizar la asociación. Amézaga corrobora que estas prácticas se realizan de forma recurrida en organizaciones donde la corrupción y el robo son elementos de práctica diaria, lo que conlleva a que el asociado no participe en ninguna actividad de la organización, incluso al punto de actuar en contra de las normas de estas organizaciones, vender su producción a los intermediarios por encima de la organización (comunicación personal, 12 de julio, 2018).

En cuanto a las actividades para la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas, en primer lugar se pudo identificar que APARMASH por falta de presupuesto o de caja, no tienen la posibilidad de organizar de manera independiente capacitaciones técnicas, por lo que procede a generar alianzas con ONGs para que se puedan ofrecer dichas capacitaciones a los asociados; no obstante, el gerente es el encargado de organizar la capacitación y facilitar la asistencia de los asociados (ver Tabla 57).

Tabla 57: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas evaluación en APARMASH

Participación de los asociados en las capacitaciones técnicas		
“nosotros organizamos las capacitaciones, la directiva organiza las fechas la hora, la convocatoria la hace el presidente.”(Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“la asociación nos da charlas para inculcar en nosotros que las capacitaciones son importantes, además como ya le mencioné nos lleva a ver otras parcelas de otros agricultores que han seguido capacitaciones técnicas y están muy bien sus cacaotales, entonces eso nos motiva a participar más en las capacitaciones” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“bueno, primero nos dice que es importante que los socios sepan de las cosas para sus cacaos, luego nos llevan a veces a otras asociaciones donde ya han hecho capacitaciones para ver cómo les van y ahí vemos que su producción va bien, eso nos motiva a que nos vayamos a las capacitaciones aunque duren todo el día, señorita.” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

Asimismo, se procedió a preguntar si la organización se realiza actividades que promuevan la participación de los asociados en dichas capacitaciones técnicas, se encontró que el gerente mediante las asambleas ordinarias motiva a los asociados a su participación, incluso para que los asociados tengan contacto directo con la realidad de la aplicación y uso de las capacitaciones se organizan pasantías en otras asociaciones, en el cual el asociado puede observar el crecimiento y/o desarrollo de las parcelas de los agricultores que usan los elementos de las capacitaciones (ver Tabla 51).

De esta forma se determina que la asociación mediante la demostración de casos de éxito en el uso de los elementos de capacitaciones técnicas, incentiva o motiva a sus asociados a participar de manera constante en las capacitaciones técnicas que se promueven en la organización.

En APAMBH, se pudo identificar que, al igual que APARMASH, no contaban con los recursos suficientes para la organización de forma individual de capacitaciones técnicas; sin embargo, a diferencia de APARMASH, estas capacitaciones llegaban no por las gestiones de la asociación sino por el intenso apoyo de las organizaciones del estado y las ONGs en la zona de Chazuta. Asimismo, se procedió a preguntar si la organización se realizaba actividades que promovieran la participación de los asociados en dichas capacitaciones técnicas, a lo que los ex

asociados comentaron que estos tenían muchas intenciones de ser partícipes de las capacitaciones, sin embargo, la motivación o incentivación para su participación provenía por parte de los integrantes de los proyectos (ver Tabla 58).

Tabla 58: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas evaluación en APAMBH

Participación de los asociados en las capacitaciones técnicas		
<p>“Bueno siempre era voluntario vamos a decir, no era obligatorio pero las personas que deseábamos pertenecer a nuestra organización estábamos ahí, demostrábamos la responsabilidad más que todo”(Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>“Más que la asociación era los ingenieros de los proyectos que nos motivaban a participar en las capacitaciones, a veces nos llevaban a ver una chacra que había utilizado lo de la capacitación y así nosotros también nos motivábamos para utilizar.” (Cenepo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>	<p>“No mucho, más que todo nos motivaba la gente de los proyectos, ellos nos decían que no debemos faltar a las capacitaciones, incluso a veces hacían talleres para motivarnos, me acuerdo uno que se llamaba “yo soy mi asociación”, y ahí nos enfocaban en esforzarnos en la asociación y participar en todo lo que se pueda.” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

De esta forma se corroboró que estaba latente cierto desinterés de la asociación, especialmente de los directivos, en que los asociados se encuentren motivados para participar en las capacitaciones técnicas; esta mala práctica de gestión conllevó a que cada vez que las organizaciones de apoyo externa organizaran una capacitación la asistencia de los asociados sea muy baja, siendo considerado un mala inversión de estas organizaciones y a su vez dejándolas de lado.

Con respecto a las actividades para la participación de los asociados en actividades sociales y culturales dentro de la organización, en APARMASH, en primer lugar, se preguntó si la asociación organizaba actividades sociales y culturales, a lo que los asociados respondieron que sí organizan campeonatos de deportes como fútbol y vóley, a su vez organizan la celebración de ciertas festividades donde no solo los asociados participan sino la población de Shanao en general (ver Tabla 59).

Asimismo, se procedió a preguntar si la organización se realizaba actividades que promovieran la participación de los asociados en dichos eventos y festividades, los asociados respondieron que la gerencia les incentivaba en las asambleas a ser partícipes en la organización de estos eventos, ya que mediante estos eventos ellos podrían mostrarse hacia los otros productores de la zona como una organización bien formada y atraerlos para que formen parte de la asociación, de esta forma se están acercando a su objetivo principal, tener una cantidad considerable de asociados para ser cooperativa y ser una organización renombrada en el sector cacaotero (ver Tabla 59).

Tabla 59: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en actividades sociales y culturales en APARMASH

Participación de los asociados en actividades sociales y culturales		
“La vez pasada hemos sido cabezones de la fiesta patronal de la fiesta de Shanao, la asociación ha asumido solo, o sea solos hemos sido, todos los votos se han entregado, más de 10 días de sacrificio, un gasto de 30 mil soles solo hemos recuperado 22 mil, 8 mil ya no.”(Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“Hacemos festividades en Shanao, hablamos con la municipalidad para que nosotros seamos anfitriones de las festividades. Siempre tratamos de hacer eso porque para nosotros es importante y para los de Shanao también porque conocen a la asociación más a profundo y ven que es bueno trabajar acá. (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“nos hacen ver que es importante participar en las actividades sociales y culturales, de esta manera también hacemos que otros agricultores vean que la asociación es buena y quieran ser parte de ellas.”(Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)

Por otro lado en APAMBH, se pudo conocer que la organización sí realizaba eventos como festividades y campeonatos, los cuales no solo estaban dirigido para los asociados y para toda la población de Chazuta, sino que también estaba dirigido a contactar y acercar a los proveedores y organizaciones de apoyo externo con los asociados (ver Tabla 60).

Tabla 60: Frases de entrevistados con respecto a la participación de los asociados en actividades sociales y culturales en APAMBH

Participación de los asociados en actividades sociales y culturales		
“sí, si hacíamos festividades y campeonatos en Chazuta, a veces invitábamos hasta a los proveedores, a las empresas y a las ONGs para jugar y compartir ahí las cosas, sí salía bien.”(Tanchiva, comunicación personal, 23 de junio, 2018)	“pues les decíamos que era importante la participación de ellos porque así otros campesinos podían ver que era lindo trabajar en una asociación, que también podíamos divertirnos. Así, les recalcábamos y les motivábamos a que participen en esas actividades.”(Freitas, comunicación personal, 22 de junio, 2018)	“pues sí mucho nos incentivaban que digamos, siempre queríamos que las otras asociaciones vean que estamos comprometidos pero la realidad es nos motivaban a participar o apoyar en esas actividades” (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

Del mismo modo, se preguntó si la organización se realizaba actividades que motivaran la participación de los asociados en dichos eventos y festividades, a lo que los asociados respondieron que los dirigentes sí realizaban la concientización de la importancia de participar en estos eventos sociales en todas las asambleas ordinarias y extraordinarias (ver Tabla 54).

Así, se puede señalar que al igual que en APARMASH, la directiva de APAMBH incentivaba a sus asociados a participar de manera constante en los eventos sociales aludiendo a que mediante estos eventos los agricultores querrán ser parte de la asociación y se estaría aportando con el crecimiento de la asociación.

Para tener una idea más profunda con respecto a la importancia de incentivar a la participación en eventos sociales en las organizaciones asociativas agrarias, se procedió a

preguntar a Amézaga, quien indica que la gerencia debe motivar a los asociados a ser partícipes y organizadores de eventos sociales dentro de su comunidad, aludiendo a que mediante estos eventos los agricultores querrán ser parte de la asociación y de esa forma se estará aportando con el crecimiento de la organización. (Comunicación personal, 12 de julio, 2018)

4.2. Actividades inclusivas relacionadas a la participación

Con respecto a los elementos inclusivos se encuentran la valoración de la participación de la mujer y la valoración de la participación del joven en la asociación. Con respecto a la valoración de la participación de la mujer en la organización, en APARMASH se preguntó si la asociación realiza actividades que fomenten la participación de la mujer en la organización, de estas preguntas se conoció que la asociación mediante el gerente promueve a que los asociados hombres incentiven a sus respectivas esposas a participar de las actividades, talleres y/o capacitaciones dentro la asociación (ver Tabla 61).

Tabla 61: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación de la mujer en APARMASH

Valoración de la participación de la mujer en la organización	
“bueno, primero nos dicen a los socios que todas nuestras esposas tienen que participar, luego nos dan talleres solo para las mujeres en el manejo del cacao” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“Sí, porque ella también es capacitada para ello, ella también tiene que estar al tanto de todo, ayudar a nosotros, ellas también en una socia más, y lo hacen bien” (Sangama, comunicación personal, 19 de junio, 2018)
“si, definitivamente es importante la participación de la mujer, por eso es que yo quiero implementar mi línea de chocolatería, para tenerlas a ellas dedicadas a eso, además de que ellas me están pidiendo eso” (Huamán, comunicación personal, 20 de julio, 2018)	“ahora nos estamos metiendo a la línea chocolatera artesanal también. Con eso atrajimos a las esposas de los socios que tiene poca participación y pensamos participar este año en 4 ferias a nivel de la región y nacional ya tenemos presupuesto también del proyecto PNIA” (Huamán, comunicación personal, 20 de julio, 2018)

Asimismo, APARMASH busca mayor participación de la mujer del asociado mediante la formación de una línea chocolatera en la organización; aunque se debe tener en cuenta que a pesar de que aún no está implementada dicha línea el gerente organiza a las mujeres para participar en las ferias de chocolate que se realizan a nivel de San Martín. Incluso, la asociación para motivar mucho más a la participación de la mujer dentro de la organización está realizando pasantías en diversas zonas del Perú para que las mujeres de la asociación en dichas pasantías tengan cursos y/o talleres de chocolatería (ver Tabla 61).

De esta forma, mediante esta práctica en APARMASH se ha obtenido una mayor participación del asociado; puesto que al tener una relación más directa con las respectivas esposas, son estas las que empuja al asociado a ser más constante con las actividades de la asociación.

Por otro lado, en APAMBH se preguntó si la asociación realizaba actividades que fomenten la participación de la mujer en la organización, las respuestas fueron contundentes al indicar que la asociación solo incentivaba a que la mujer participe en la organización siempre y cuando el asociado no pudiese estar dispuesto por salud u otros temas, a continuación se presenta un fragmento de las respuestas más representativas de los asociados entrevistados (ver Tabla 62).

Tabla 62: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación de la mujer en APAMBH

Valoración de la participación de la mujer en la organización	
“no, como ya le dije, no había ninguna mujer cuando yo entré todos eran hombres. Yo quedé solo porque mi esposo ya no podía” (Sangama, comunicación personal, 23 de junio, 2018)	“creo que eso también un problema de la asociación, habían muchas mujeres que tenían sus cacawito pero no entraban”(Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)
“A veces pienso que ahí fallaron porque por ejemplo ahora que somos cooperativa las mujeres también son parte de la cooperativa, tienen su grupo que le llaman las Allima Warmi Cuna, hacen sus chocolates, su choco tejas y la misma cooperativa les lleva capacitaciones y talleres para que aprenda” (Tanchiva, comunicación personal, 23 de julio, 2018)	“no, muy poco había la participación de las mujeres, es que en ese entonces todo era a los hombres del hogar, claro que les decían a las mujeres que sí tenían que ayudar al hombre en sus problemas pero que se iba a hacer” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

Incluso diversos asociados comentaron que este punto dentro de la gestión por parte de la directiva fue equivocado, y que no permitió el crecimiento de la asociación. Este punto deficiente fue corroborado por Caravedo, quien señala que la participación de la mujer dentro de una asociación agraria es sumamente importante ya que desde la misma idiosincrasia de la mujer campesina tiene como objetivo dedicarse completamente a sus labores, y haciendo un contraste con los hombres dentro del sector, son ellas quienes tienen un mejor desempeño e intención de participación en la agricultura (comunicación personal, 4 de julio, 2018).

De esta manera, se pudo identificar que la práctica de hacer o no participe a la mujer dentro de una asociación puede ser uno de los elementos determinante para la sostenibilidad de la este tipo de organizaciones.

Con respecto a la valoración de la participación del joven en la organización, en APARMASH se preguntó si la asociación realiza actividades que fomenten la participación del joven en la organización, con lo que se pudo conocer que sí buscan atraer a los jóvenes, hacen que los asociados (padres) en conjunto con sus hijos participen de las asambleas ordinarias (ver Tabla 63).

Tabla 63: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación del joven en APARMASH

Valoración de la participación del joven en la organización	
“en las asambleas a veces participan ellos, los invitamos y les damos a conocer el tema, y siempre tenemos la participación de menores de edad de 15, 16 años y en nuestro grupo también hay menores de 30 años que participan” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“por ejemplo, en la escuela de líderes tenemos una meta de que al menos 5 jóvenes participen, invitamos a los hijos de los socios constantemente” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

Incluso para motivar en mayor medida a que los jóvenes tengan mayor participación en la organización, se promueve que estos participen en los talleres hacen que estos jóvenes participen en los talleres que se han organizado en conjunto con los proyectos, especialmente en los talleres de liderazgo como es la escuela de líderes. De esta manera, se identificó que en APARMASH la participación del joven es muy importante para la parte generacional, teniendo en cuenta que estos jóvenes cuentan con una mejor formación educativa; por lo que se puede entender que los futuros asociados de la organización tendrán mayor facilidad en la gestión de sus recursos individuales, lo que facilitará en el crecimiento de la asociación.

Tabla 64: Frases de entrevistados con respecto a la valoración de la participación del joven en APAMBH

Valoración de la participación del joven en la organización	
“sí, para nosotros si era importante, les decíamos a los padres que traigan a sus hijos a los talleres, que también vayan a apoyar en el choba choba o apoyar en las actividades que tenía que hacer cada socio” (Freitas, comunicación personal, 22 de junio, 2018)	“no, los jóvenes no participaban porque la asociación no hacía nada para que vengan, somos nosotros los propios padres que le decíamos a nuestros hijos que también tienen que aprender de los cultivos, que también tienen que ir a las capacitaciones pero a veces no les dejaban entrar a las capacitaciones" (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

En cuanto a APAMBH, también se indagó si la asociación realizaba actividades que fomentaran la participación del joven en la organización, las respuestas fueron ciertamente divididas. Si bien es cierto los jóvenes sí participaban en las diversas actividades de la asociación, por un lado, los ex dirigentes comentaron que ellos eran los incentivaban a la participación de los jóvenes, para esto en las asambleas ordinarias se trataba de convencer a que los asociados participen en dichas asambleas en conjunto con sus hijos; por otro lado, los asociados comentaron que la asociación no realizaba actividades motivacionales o que incentiven a la participación de los jóvenes sino que eran los mismos asociados (sus padres) que les motivaban a apoyarlos en sus actividades dentro de la organización para así poder salir adelante (ver Tabla 64).

A partir de este hallazgo, con la finalidad de conocer más sobre la contribución de la participación del joven en este tipo de organizaciones, se procedió a preguntar a Caravedo con respecto a este elemento, quien señala que la participación del joven dentro de una asociación agraria es sumamente importante ya que son ellos quienes seguirán con la gestión de la organización, en ese sentido es importante que estén preparados en lo educativo, pero también que sepan del entorno de la agricultura y del trabajo en el campo (comunicación personal, 4 de julio, 2018)

4.3. Elementos instrumentales

Con respecto a los elementos instrumentales se encuentra la participación en la elección de los directivos y la distribución de las principales funciones directivas; en primer lugar, con respecto a la participación en la elección de los directivos dentro de la organización, en APARMASH se pudo conocer que se realiza la elección del presidente y los directivos de la organización cada 2 años mediante votación, esto se lleva a cabo en una asamblea general, al respecto el gerente de la asociación mencionó “por votación se elige a los dirigentes, cada dos años según el estatuto se hace cambio de directiva y eso sucede en abril próximo”(Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018), se pudo conocer que esta decisión fue colocada en el estatuto para facilitar la evaluación permanente de los asociados hacia sus directivos y evitar la apropiación prolongada de los puestos directivos por parte de los asociados.

Por su parte, en APAMBH se identificó que la elección del presidente y los directivos de la organización se realizaba mediante votaciones en asambleas generales; sin embargo, estas elecciones se daba de manera menos constante, se realizaba cada 5 años, al respecto el ex presidente Vilfredo Panaifo mencionó “Los dirigentes se elegían cada 5 años, siempre era por votación. En una asamblea nos reuníamos los socios y votábamos para elegir”, por lo que esto conllevaba a que se alargue la participación del asociado en la evaluación de sus directivos” (comunicación personal, 22 de junio, 2018)

En segundo lugar, con respecto a la distribución de las principales funciones directivas, en APARMASH se preguntó cómo se incentivaba a la participación del asociado en la distribución de las funciones directivas, a lo que los asociados respondieron que la elección de las funciones de cada directivo lo realizan de manera conjunta en la asamblea general; esto conlleva a afirmar que los asociados en APARMASH, mediante elección de funciones en las asambleas, participan de manera constante en la elección y distribución de las funciones de los directivos de la asociación. A continuación se presenta algunas frases de los entrevistados que hacen referencia a estos elementos (ver Tabla 65).

Tabla 65: Frases de entrevistados con respecto a la distribución de las principales funciones directivas en APARMASH

Distribución de las principales funciones directivas	
“bueno, a eso le escogimos en una asamblea. Ahí decidimos entre todos los socios que cosas van a hacer cada directivo, pero siempre nosotros estamos viendo que hagan las cosas bien” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“bueno estoy realizando de forma interina, no tengo un documento que me asigne, solo un acuerdo de asamblea de los asociados.” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

Asimismo, las funciones de la directiva y del gerente también están enfocadas en incentivar a la participación de los asociados en la elección y distribución de las funciones de los mismos directivos. De esta manera se genera un mejor control sobre las acciones del gerente y de la directiva en general.

Por otro lado, en APAMBH también se procedió a preguntar cómo se incentivaba en la participación del asociado en la distribución de las funciones directivas, a lo que los asociados respondieron que la elección de las funciones de cada directivo lo realizaba exclusivamente el presidente de la asociación; puesto que según ellos, el presidente había asistido a talleres para el desarrollo de habilidades de delegación realizada por las organizaciones de apoyo externo; en ese sentido, no fue necesario para el directivo la participación de los asociados en la elección de sus principales funciones (ver Tabla 66).

Tabla 66: Frases de entrevistados con respecto a la distribución de las principales funciones directivas en APAMBH.

Distribución de las principales funciones directivas	
“joven, el presidente más que todo decía que iba a hacer cada directivo porque supuestamente él ya había hablado con las ONGs para que le enseñaran que cosas debe hacer cada directivo, nosotros veníamos si alguna cosa no nos gustaba pues le decíamos. En realidad el mismo presidente era el que delegaba que cosas va ser cada uno” (Tanchiva, comunicación personal, 23 de junio, 2018)	“según lo que tengo entendido es que en los proyectos le enseñaban al presidente a decidir qué cosas va ser cada dirigente, o sea el escogía al final las tareas o funciones que iba a ser cada persona en la asociación. Yo veía eso mal porque al final nosotros los socios somos lo que teníamos que haber escogido esas cosas, no solamente el presidente” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)

De esta forma se identifica que los asociados de APAMBH no han venido teniendo participación constante en la elección y distribución de las funciones de los directivos de la organización, esto principalmente por la mala gestión del expresidente y de las organizaciones de apoyo externo.

A partir de este hallazgo, se preguntó a Amézaga sobre estos elementos, quien señaló que mediante este elemento se permitió que surjan las malas gestiones o malas decisiones de la directiva; puesto que al no tener límites o funciones especificadas por el grueso de asociados, el

gerente o presidente actuó en base a sus pretensiones o necesidades, y eso sumado a la deficiente evaluación organizativa mencionada anteriormente, agudizó aún más el problema. De esta forma, permitir esta práctica se puede considerar como uno de los puntos cruciales en el fracaso de APAMBH (Amézaga, comunicación personal, 12 de julio, 2018).

5. Prácticas relacionadas al compromiso

Asimismo, el compromiso dentro de las organizaciones asociativas se desarrolla o fortalece mediante incentivar a las actividades actitudinales.

5.1. Actividades actitudinales relacionados al compromiso

Así, los elementos de refuerzo actitudinal de los asociados incluyen actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión, actividades que incentiven al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales, actividades que promuevan la disposición de los asociados a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización, y finalmente actividades que incentiven la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización.

En cuanto a las actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión, diferenciándola de las actividades para comunicar la visión y la misión mencionada anteriormente, en APARMASH se preguntó si la organización realiza actividades donde buscaban que los asociados tomen conciencia de la misión y visión de la organización, a lo que los asociados respondieron que esto se realizaba mediante dos maneras: en primer lugar se hace referencia a que en las asambleas ordinarias se otorgaba un espacio para que se vuelva a recalcar la visión y la misión de la asociación (ver Tabla 67).

Tabla 67: Frases de entrevistados con respecto a la apropiación de la visión y misión dentro de APARMASH

Apropiación de la visión y misión		
“En las asambleas nos recuerdan que es la visión. La asociación siempre se da un tiempito para hacer eso, como te digo nuestra misión por decir es llegar a ser una de las asociaciones más atractivas de nuestra misma sociedad, nuestro pueblo, del mercado también, de provincia lamas y san Martín no, eso sería”(Grandez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“Sí, por ejemplo hemos hecho talleres donde se mejoraban su sentir hacia la asociación, como le dicen, hemos hecho que se pongan la camiseta, así saben cuál es la visión y la misión de APARMASH” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“A veces la asociación viene con gente capacitada y nos motiva a que nosotros tenemos que apropiarnos de la visión y misión, y así le hacemos, joven. Ahora con estos talleres de incentivar nosotros ya sabemos muy bien la visión de ser cooperativa y eso es lo que apuntamos, todos apuntamos a eso.” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)

En segundo lugar, la asociación mediante alianzas con organizaciones externas organiza talleres en los cuales se les recalca de manera constante cuál era la misión y la visión

de la asociación, buscando en la reiteración de estos talleres la apropiación y la toma de conciencia de estos elementos por parte de los asociados, a su vez mediante esto los asociados puedan actuar y tomar decisiones enfocados al desarrollo de la asociación.

Por otro lado, en APAMBH -de la misma forma- se procedió a preguntar si la organización realizaba actividades donde buscaban que los asociados tomen conciencia de la misión y visión de la organización, los asociados respondieron que en las asambleas ordinarias de manera constante les recalcan sobre estos puntos, esto fue recalado por el expresidente Wilfredo Panaifo (ver Tabla 68).

Tabla 68: Frases de entrevistados con respecto a la apropiación de la visión y misión dentro de APAMBH

Apropiación de la visión y misión		
<p>“la asociación, siempre en eso voy a ser sincero, siempre la asociación nos orientaba de que algún momento siendo cooperativa vamos a tener beneficios entonces ese era la forma como concientizábamos a las personas, a los socios, con esa mira nosotros hacíamos las reuniones, conversábamos y si pasamos a ser cooperativa vamos a tener beneficios, eso era la forma como se trataba de concientizar a los socios”(Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>	<p>“Teníamos reuniones con los profesionales que nos asesoraban en ese entonces para hacernos conocer la misión y visión y mayormente capacitación pues era para poder concientizarnos de la visión de ser cooperativa, ese tiempo hemos sido bastante por eso es que casi no muchos iban y pocos se acordaban de lo que decían” (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>	<p>“le dábamos una oportunidad para que nos demuestre que le quería estar en la asociación. Además en los talleres siempre les decíamos que estén comprometidos con la asociación, les inculcábamos cual era la misión y la visión de la asociación pero nadie se acordaba al final” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

De esta forma, en la búsqueda de la apropiación de estos elementos en los asociados se llegó a al punto de enfocarse en el tema de que al llegar a ser una cooperativa tendrían beneficios económicos directos; puesto que uno de las principales falencias en la retención de los asociados era la ausencia de beneficios económicos directos.

Asimismo en APAMBH, de la misma forma que en APARMASH, se buscaba la apropiación de la misión y visión mediante talleres que se obtenían a través de alianzas con organizaciones externas de apoyo; sin embargo, estos talleres no tuvieron resultados muy favorables puesto que no se llegó a concientizar de manera contundente sobre estos elementos. Además como se mencionó anteriormente, la deficiente participación de los asociados en los diversos talleres o cursos que se organizaban dificultaba aún más esta situación.

Esta práctica de fomento de la apropiación de la visión y misión fue comentada por Amézaga, quien señaló que no es muy útil que haya una buena comunicación de la misión y visión dentro del organización si los asociados no llegan a apropiarse de estos elementos; pues son estos últimos quienes toman las decisiones y actúan en base a sus intenciones.

En cuanto a las actividades que incentiven al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales, en APARMASH se preguntó si la organización realiza actividades donde fomenten que la conducta de los asociados vaya de acorde a los valores de la asociación, sus respuestas fueron dirigidas a que en las asambleas se tocaba de manera reiterada este punto para así fomentar la buena conducta de los asociados; asimismo en los talleres de las organizaciones de apoyo externo también se busca fomentar dichas prácticas en los asociados (ver Tabla 69), teniendo en cuenta que la toma de decisiones de estos asociados influye en la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

Tabla 69: Frases de entrevistados con respecto a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales en APARMASH

Incentivar al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales		
<p>“Nuestro gerente en la asamblea siempre nos dice y nos recalca que debemos comportarnos de acuerdo a lo que dice el reglamento interno, siempre respetar al socio amigo y sobretodo apoyarlo porque si el surge todos surgimos” (Pérez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“además en la asociación nos dicen que debemos cuidarnos entre los socios, eso siempre nos hacen entender en los talleres. Siempre en los talleres nos enseñan sobre el respeto, la transparencia y sobre todo el compañerismo.” (Domínguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“Eso es lo que debemos plantear nosotros no. Ahora, por ejemplo, si hay un accidente de un socio o se enferma nosotros cada socio aportamos 10 soles para darle al socio que está enfermo” (Díaz, comunicación personal, 19 de julio, 2018)</p>
<p>“El domingo pasado también ha habido una colaboración para un socio que su hijo se ha quebrado su brazo y los socios han dado, aunque esta vez no han dado todos. El gerente nos dice que cualquier día vamos a necesitar, nadie está libre de las enfermedades” (Domínguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>Ahora este, es de mucha utilidad, puesto que hay algunos asociados, que tienen solamente interés, que solamente cuando hay proyecto no más, cuando se va a repartir algún bien no más vienen, se van y nunca vuelven, entonces con ese reglamento estamos sancionando a las malas prácticas o conductas de los socios” (Huamán, comunicación personal, 20 de junio, 2018)</p>	

Esta búsqueda por parte del gerente y de los talleres de inculcar el compañerismo en los asociados ha tenido buenos resultados en la organización, ya que se pudo observar que de manera constante hacen apoyos para el asociado necesitados en temas de salud, y no solo se abarca en la salud del propio asociado sino también de su familia (ver Tabla 69).

Ahora, si bien es cierto que hay un importante fomento de la conducta correcta de los asociados, también se ha visto necesario recurrir al uso de castigo o multas dentro de la organización para así también apoyar a mantener la conducta correcta de los asociados, de esta manera se estaría evitando el aprovechamiento por parte de ciertos asociados con respecto a los beneficios que se pueden obtener dentro de la organización (ver Tabla 69).

Por otro lado, en APAMBH, de la misma forma, se procedió a preguntar si la organización en su momento realizaba actividades donde motivaran a que la conducta de los

asociados sea en relación con los valores organizacionales y al reglamento interno, los asociados respondieron que no se hacía una notoria motivación o incentivación para ese punto, que únicamente se enfocaban en usar castigos o multas para los asociados que incumplían con el reglamento interno y con los valores organizacionales. Asimismo, para sustentar el conocimiento de las multas y los castigos por parte de los asociados se procedía a entregar a cada asociado una copia del estatuto y del reglamento interno, esto fue corroborado por el expresidente de la asociación (ver Tabla 70).

Tabla 70: Frases de entrevistados con respecto a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales en APAMBH

Incentivar al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales	
“con castigos y multas. Si no cumplías esto o no hacías algo o en todo caso hacías algo que no se tenía que hacer te ponían un multa fuerte para que no vuelvas a hacer otra vez.” (Cenepo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)	“se sacaba esta copia del estatuto y se entregaba a cada socio, por ejemplo tenemos nuestro reglamento cada uno tenemos eso y cuando nosotros tenemos que leer para saber cuáles son nuestros deberes” (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)
“no, joven, si nos decían para comportarnos con respeto, con transparencia pero qué transparencia vamos a hacer si el mismo presidente era él nos robaba, el que malgastaba la plata. No podía pedir más o motivarnos como usted dice, si él no daba el ejemplo” (Cenepo, comunicación personal, 21 de julio, 2018)	"bueno, nos decían que si no comportábamos con los valores nos iban a castigar o nos iban a multar pero ahí no más. Nosotros decíamos por qué el presidente tampoco es tan transparente, de cómo podía exigirnos si él no era honesto.” (Sangama, comunicación personal, 23 de junio, 2018)

No obstante, con esta práctica no se tuvo en cuenta que muchos de los asociados de APAMBH contaban con educación muy básica e incluso no sabían leer, por lo que era en cierta medida absurdo la decisión de entregar las copias del reglamento interno. A pesar de las multas y castigos impuestos en el reglamento interno, la mayoría de asociados no pretendían tener actitudes de acorde a los valores, incluso no pretendían pagar las multas impuestas debido a que estaban convencidos que su máximo representante, el primer presidente de la asociación, era el primer en actuar de manera contradictoria al reglamento interno y a los valores de la asociación (ver Tabla 70). De esta manera se generó una falta de compromiso con el reglamento y con la organización en general.

En relación a las actividades que promuevan la disposición de los asociados a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización, en APARMASH se encontró que la gerencia de la asociación organiza de manera conjunta con otras organizaciones talleres motivacionales y de incentivo para que los asociados estén disponibles a invertir su tiempo y su esfuerzo en actividades de la asociación. A continuación se presenta algunas frases de las diversas encontradas relacionadas a las actividades en mención (ver Tabla 71).

Tabla 71: Frases de entrevistados con respecto a la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en APARMASH

Disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero		
“Sí, hay talleres supuestamente donde nos motivan a ser más comprometidos con la asociación, nos dicen que debemos poner todos los esfuerzos posibles dar nuestro tiempo y esfuerzo para la asociación. Y la verdad es que sí estamos comprometidos porque damos nuestro tiempo” (Torres, comunicación personal, 20 de junio, 2018)	“La asociación hace talleres, hace pasantías en otras asociaciones para que vean como es crecer y así sentirnos más con ganas para seguir creciendo, pero eso ya depende de cada uno de los socios que quieren ser comprometidos con la asociación.” (Sangama, comunicación personal, 18 de junio, 2018)	“La asociación hace talleres y hace pasantías en otras asociaciones para que vean como es crecer y así sentirnos más con ganas para seguir creciendo.” (Sangama, comunicación personal, 19 de julio, 2018)

Sin embargo, se pudo identificar que la actividad que tiene mayor impacto en la motivación para la disposición del asociado para con la organización es la programación de pasantías externas.

Se pudo conocer que para estas pasantías la asociación organiza a un grupo de asociados para llevarlos a conocer el crecimiento o desarrollo de un agricultor dentro de una asociación o cooperativa bien formada en base al apoyo incondicional y compromiso de sus asociados, y esto a su vez tiene impacto en el incremento del compromiso de los asociados ya que se ven reflejado en un futuro en estos agricultores en caso de seguir comprometidos con la asociación.

Por otro lado, en APAMBH con respecto a las actividades que promuevan la disposición de los asociado a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización, se pudo evidenciar que hay contradicciones en las respuestas de los ex asociados: por un lado, el ex presidente de la asociación mencionó lo siguiente: “la asociación, siempre en eso voy a ser sincero, siempre la asociación nos orientaba de que algún momento siendo cooperativa vamos a tener beneficios entonces ese era la forma como concientizábamos a las personas, a los socios, con esa mira nosotros hacíamos las reuniones, conversábamos y si pasamos a ser cooperativa vamos a tener beneficios, eso era la forma como se trataba de concientizar a los socios” (Panaifo, comunicación personal, 22 de junio, 2018); lo que hace referencia que la asociación sí incentivaba a que el asociado tenga la disposición de invertir tiempo y esfuerzo mediante la promoción de los beneficios económicos directos que iban a obtener una vez que llegaran a ser cooperativa.

Por otro lado, algunos ex asociados mencionaron que la organización no tenía la intención de motivarlos a ser más comprometidos, sino que eran las empresas externas de apoyo que realizaban talleres o cursos donde los motivaban a seguir comprometidos con la asociación,

lo cual fue corroborado por diversos asociados, especialmente por Longobardo Cenepo y James Arévalo (ver Tabla 72).

Tabla 72: Frases de entrevistados con respecto a la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en APAMBH

Disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero	
<p>“La verdad es que si no fuera por los proyectos del estado o de las ONGs los socios en la asociación nunca hubieran estado comprometidos, porque la asociación no hacía nada para que nos motiven a seguir con la asociación, para esforzarnos, para apoyar cuando tengamos que apoyar, esas cosas” (Cenepo, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>	<p>“La asociación muy poco, más que todo eran las ONGs que venían y sus ingenieros nos decían que era importante que nosotros pongamos todo de nosotros en la asociación, a veces nos decían que teníamos que poner todo nuestro esfuerzo y algunas veces un poquito de nuestra plata para que la asociación crezca, pero nosotros teníamos desconfianza para dar nuestra platita al presidente porque ya hacía las cosas mal” (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>

De esta manera, se pudo identificar que la APAMBH tenía una posición desentendida del incremento del compromiso de sus integrantes, siendo necesaria la intervención de las organizaciones externas. Se debe tener en cuenta que la falta de transparencia y credibilidad hacia el presidente agudizaba la situación, y por ende conllevaba a que los asociados no se comprometían con la organización.

Con respecto a este punto, en una entrevista con Carola Amézaga, experta en el tema, mencionó que en este tipo de organizaciones los asociados y la organización se deben a uno de los principios que apunta a los tres aportes básicos: tiempo, esfuerzo y dinero. Los asociados de APAMBH tenían que aportar tiempo en toda la consolidación de confianza, tenían que reunirse, tenían que otorgar tiempo de su labor individual a su laboral conjunto. Esfuerzo, porque lo tiene que hacer con toda la voluntad de ellos, Y dinero, ya que si no se saca una parte de su bolsillo de lo que se va invertir no lo van a valorar. Si los asociados de este tipo de organizaciones no están presentes estos tres pilares entonces está destinado al fracaso; es por ello que la directiva debe enfocarse en incentivar a que los asociados tengan la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y dinero (comunicación personal, 12 de julio, 2018).

En cuanto a las actividades que incentiven a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización, en APARMASH se preguntó acerca de que si la asociación realizaba actividades que incentiven a que los asociados proponer acciones y objetivos similares a los de la organización en general, a lo que asociados respondieron que la organización promueve que en las asambleas ordinarias haya un tiempo en el que se les consulte de manera independientes a los asociados cuáles son sus objetivos personales y de su familia, esto es mencionado por diversos asociados, especialmente por Abraham Pérez y Elio Domínguez (ver Tabla 73).

Tabla 73: Frases de entrevistados con respecto a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización en APARMASH

Alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización		
<p>“Yo creo que si todos tienen los mismos objetivos, porque todos queremos mejorar nuestra producción para poder vender más y tener mejores clientes. La asociación nos pregunta cada año cual es nuestro objetivo personal y de ahí nos ayuda a que estos también vayan con los de la asociación” (Pérez, comunicación personal, 18 de junio, 2018)</p>	<p>“La asociación nos pregunta cada cierto tiempo cuál es nuestro objetivo y de nuestra familia, y de ahí nos dice que con los objetivos de la asociación vamos a mejorar” (Domínguez, comunicación personal, 19 de junio, 2018)</p>	<p>“La asociación hace talleres donde cada socio dice lo que quiere en un futuro, los seleccionamos y le decimos que esto va de la mano con el crecimiento de la asociación” (Torres, comunicación personal, 20 de julio, 2018)</p>

Esta situación nos demuestra que la asociación está enterada de los objetivos personales de cada asociado; en segundo lugar, de que estos objetivos conducen a los asociados a realizar ciertas acciones para que puedan cumplirlas; y en tercer lugar que mediante estas acciones y el cumplimiento de los objetivos personales de los asociados se puede cumplir con los objetivos generales de la organización, ya que usualmente los objetivos están relacionados al incremento de la producción, una mejor calidad de su productos y sobre todo mejorar la calidad de vida para sus familiares lo que implica una mejor rentabilidad de su cosecha, y por ende una mejor rentabilidad para la asociación.

Asimismo, a estas actividades realizadas por la asociación se le suma los talleres de las organizaciones externas que son promovidas y atraídas por la misma asociación, en los cuales se aplica la misma modalidad que en las asambleas ordinarias llevadas a cabo por el gerente de la asociación; sin embargo, estos talleres cuentan con personal con mayor capacitación en estos temas, lo que favorece y facilita la alineación de las acciones de los asociados con los objetivos de la organización.

Por otro lado, en APAMBH -de la misma forma- se procedió a preguntar si la organización en su momento realizaba actividades que promovieran la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización, a lo que las respuestas de los asociados hacían referencia a que eran los dirigentes buscaban incentivar a que las acciones de los asociados para cumplir con sus objetivos personales estén relacionados a su vez con cumplir con los objetivos de la organización

Asimismo, se identificó que el punto más importante de la alineación de las acciones de los asociados con los objetivos de la organización se dio gracias a diversos talleres de proyectos de ONGs que en cierta medida fueron gestionados y obtenidas por la asociación, lo cual manifiesta una buena gestión por parte de la directiva en este punto.

Tabla 74: Frases de entrevistados con respecto a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización en APAMBH

Alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización	
<p>“Los dirigente a veces nos decían que si los socios crecemos ellos también crecen, si los socios hacen que su producción suba entonces ellos hacían que sus ventas suban. Las ONGs traían sus talleres para que nuestros objetivos se parezcan a la asociación y que hagamos las cosas de la forma en que consigamos nuestros objetivos” (Arévalo, comunicación personal, 21 de junio, 2018)</p>	<p>“Más que todos los talleres de los proyectos, ahí se preguntaban a cada socio sobre sus objetivos personales y les explicaban que esos objetivos estaban relacionados con los de asociación. Por ejemplo, si yo iba y decía que iba a hacer una mejor fertilización de mis cacaotales para mejorar mi producción entonces ellos me apoyaban con eso, me incentivaban a hacerlo porque ellos nos decían que la asociación también busca tener un mejor producto, y nos enseñaban a decir que nosotros y la asociación teníamos los mismos objetivos”(Freitas, comunicación personal, 22 de junio, 2018)</p>

De esta forma, mediante la gestión de la directiva a través de estos talleres se ayudó a conocer y seleccionar las acciones y objetivos personales de los asociados que tuvieran relación con el incremento de la productividad, de la calidad del producto y del compromiso, para de esta manera promover a que estos asociados lleguen a cumplirlos o realizarlos, así de esta forma se estuviera sumando al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, con la intención de contar con la perspectiva de una experta, a través de una entrevista Amézaga, se pudo identificar que las prácticas que se han venido realizando con respecto a la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización tanto en APARMASH Y APAMBH han sido en cierta manera eficiente; a su vez indicó que esta situación fue un elemento que ha favorecido a la sostenibilidad de APARMASH durante estos 20 años; mientras que en el caso de APAMBH este no fue suficiente partiendo principalmente del deficiente liderazgo, corrupción y sobre todo del bajo nivel de participación de los asociados (Amézaga, comunicación personal, 12 de julio, 2018).

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conclusión sobre los conceptos y modelos relacionados a la gestión socio-organizacional

Como se menciona en el segundo capítulo, las organizaciones asociativas agrarias poseen diversas características peculiares que la diferencian de una organización convencional. Es por estas características que diversos autores plantean que en estas organizaciones se necesita de un modelo de gestión organizacional particular. De esta manera, el concepto de gestión asociativa va evolucionando durante los años, en los cuales diversos autores exponen diferentes modelos teniendo en cuenta la estructura dualista y el doble propósito (social y económico) de estas organizaciones. Sin embargo, dado el objetivo de esta investigación de comparar las prácticas de gestión asociativa, con énfasis en la gestión socio-organizacional en dos asociaciones, se optó por el modelo propuesto por Amezaga et al. que menciona cinco variables: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso, que se utilizaron para realizar las guías de entrevista, para luego realizar la comparación entre las percepciones y opiniones recogidas en cada asociación.

2. Conclusión y recomendación sobre la situación actual del sector cacaotero en los distritos de Chazuta y Shanao en San Martín

A partir de lo mencionado en el capítulo tres, se puede concluir que si bien es cierto que se ha dado un incremento del dinamismo en el sector cacaotero en el departamento de San Martín y en Perú en general en los últimos años, principalmente por el incremento de las exportaciones de los granos del cacao; aún son visible las diferencias de desarrollo de los distintos actores dentro del sector, específicamente en los pequeños productores, quienes tiene como principales problemas el bajo rendimiento de sus tierras y escaso acceso al financiamiento pues la gran mayoría no cuentan con garantías de tierras que avalen los créditos. A pesar de ello, en los distritos de Chazuta y Shanao hay un creciente interés de parte de los pequeños productores en ser parte de las cadenas de valor o de las organizaciones asociativas, puesto que son conscientes de los beneficios que se obtienen como mejores precios, mayor número de clientes y servicios extras que mejoran la productividad y su calidad de vida.

Asimismo, las diversas organizaciones cacaoteras que se encuentran en Chazuta y Shanao se están enfocando, bajo la tendencia mundial, en conseguir mejores resultados de calidad mediante el cacao orgánico y de fino aroma para así ofrecer una diferenciación en el producto con respecto a las otras regiones. No obstante, la excesiva presencia de niveles de

intermediación en los lugares de cosecha o de producción ha generado una inestabilidad en los intereses productivos de los pequeños productores; puesto que los intereses de los intermediarios radica en más en la cantidad de producción que en la calidad y esto hace que estos pequeños productores no se enfoquen en mejorar la calidad de sus productos.

3. Conclusiones y recomendaciones sobre el desarrollo de las prácticas de gestión socio-organizacional en APAMBH y APARMASH

Conclusión y recomendación 1:

Uno de los factores determinantes del fracaso de una de las organizaciones estudiadas y la supervivencia de otra, fue la confianza dentro de la organización. Esta confianza, se genera principalmente por la transparencia mostrada por los líderes y directivos, evidenciada en una constante y adecuada rendición de cuentas como en APARMASH. Se observó que la rendición de cuentas fue determinante para el desarrollo de confianza en este tipo de organizaciones, ya que como se mostró en el caso de APAMBH, los malos manejos y la falta de una rendición de cuentas ocasiona una desconfianza en la asociación lo que incide en una disminución en el número de asociados y en la reputación de la organización. Por otro lado, la ausencia de confianza genera la deslealtad de los asociados hacia la organización, como en el caso de APAMBH, pues de manera informal comercializan cierta parte de su producción a intermediarios o empresas acopiadoras. De esta manera, con el fortalecimiento de la confianza se pretende garantizar que los asociados comercialicen el 100% de su producción a la organización, para de esta manera lograr un mayor volumen de cacao y así incrementar la rentabilidad de la organización.

A partir de lo mencionado, estas organizaciones deben realizar un plan de fortalecimiento de la confianza, que incluyan actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre los asociados; por ello, se sugiere que se realice de manera constante actividades sociales donde participen los asociados en su totalidad; a su vez se deben realizar actividades donde se promueva la participación de la familia del asociado. Estas actividades pueden ser campeonatos, almuerzos, agasajos por fechas importantes, entre otros., donde son los asociados y sus familiares quienes se encargan de la logística de estas actividades.

Conclusión y recomendación 2:

Si bien el apoyo externo brindado a las organizaciones asociativas agrarias es un elemento importante para su desarrollo, el papel del líder es decisivo, pues es importante que la organización cuente con una persona dispuesta y con las capacidades para representar, gestionar y organizar la asociación. Asimismo, este líder debe mostrar transparencia, ya que en la zona rural, las personas se guían por el ejemplo mostrado por sus líderes, lo que influye en la

confianza de estos para con la organización. Por ejemplo, en el caso de APARMASH, esta asociación salió adelante por los líderes que tuvo. Por un lado, el primer presidente que sacó adelante a la organización logrando conseguir el apoyo de la Municipalidad del distrito como el local de acopio del cacao. Y, por otro lado, el gerente actual, que logró organizar a los productores para conseguir el apoyo de diversas ONGs y del Estado por medio de proyectos.

Como se evidenció en el párrafo anterior, el papel del líder es importante; sin embargo, para que este líder se pueda desempeñar de manera adecuada, es importante realizar diversas prácticas socio-organizacionales como capacitaciones para el desarrollo de las habilidades blandas y de gestión. Asimismo, en este tipo de organizaciones es importante lograr la legitimidad del líder por parte de los asociados; para esto se deben desplegar actividades como una adecuada rendición de cuentas.

Partiendo de lo expuesto, se sugiere que estas organizaciones realicen capacitaciones constantes para que sus líderes adquieran habilidades blandas y de gestión; sin embargo, se debe tener en cuenta que debido a sus recursos económicos limitados, en la mayoría de casos, no pueden solventar los gastos que conlleva la realización de estas capacitaciones; por ello, consideramos que las organizaciones del estado deben implementar programas que tengan como objetivo capacitar a los representantes de las organizaciones en temas de gestión y liderazgo, enfatizando en el surgimiento de líderes innatos; es decir, los mismos productores pertenecientes a la organización.

Conclusión y recomendación 3:

Así como en la APAMBH en muchas asociaciones de productores cacaoteros se mantiene una comunicación centralizada, la cual está orientada exclusivamente a proporcionar información en un solo sentido, de la cabeza organizacional hacia los asociados; a su vez, se enfoca exclusivamente en atender asuntos preponderantemente operativos: la compra y venta del cacao, esto lleva a que las demandas y necesidades de los asociados no se incluyan en los planes de la organización, generando a su vez que los objetivos personales de los asociados no se alineen con los objetivos de la organización.

De esta forma se sugiere que las organizaciones asociativas agrarias realicen actividades que les permitan conocer las percepciones e inquietudes de los asociados respecto del trabajo que se viene realizando en la organización; por ejemplo, se pueden realizar visitas periódicas a las propiedades de los asociados para comprender la situación de los asociados y reconocer sus necesidades con la finalidad de poder establecer planes y metas que permitan satisfacer esas necesidades.

Conclusión y recomendación 4:

El hecho de que las organizaciones externas o de apoyo solventen totalmente los gastos administrativos y de personal de ciertas organizaciones asociativas agrarias, como en el caso de APAMBH, fomenta dentro de ella una cultura asistencialista. Este asistencialismo impide implementar una cultura emprendedora dentro de la organización, ya que al depender exclusivamente de un apoyo externo obstaculiza la reflexión de cómo sacar adelante la organización con los recursos disponibles, lo que a la larga ocasiona el fracaso de la organización; ya que al momento en el que se deje de contar con dicho apoyo, la organización no se encontrará preparada para asumir en los gastos mencionados.

Si bien es cierto que este apoyo externo es un impulso para el desarrollo de este tipo de organizaciones en sus inicios; las organizaciones de apoyo deben informar que su asistencia será a corto o mediano plazo. De esta manera, estas organizaciones agrarias deben realizar un plan económico adecuado en el cual se carguen los costos por lo menos haciendo una simulación para el momento en que ellos tengan que asumir realmente dichos costos (Amézaga, comunicación personal, 12 de julio, 2018).

Conclusión y recomendación 5:

En diversas organizaciones asociativas agrarias, como en el caso de APAMBH, se tiende a centralizar el lugar de las reuniones o asambleas; esta práctica limita la asistencia y participación de algunos asociados en dichas reuniones, debido a que muchas veces estos asociados residen en anexos o caseríos alejados del lugar de reunión; por lo que la intención de participación de estos conlleva gastos de transporte que, por la situación económica del asociado, no puede ser solventado por ellos mismos. El hecho que estos asociados no participen en las asambleas induce a que se tomen decisiones que no recojan las demandas de todos los asociados, lo que a su vez genera descontento y desconfianza dentro de la organización.

Por ello, se sugiere que las organizaciones que presente esta dificultad implementen un programa de comunicación eficaz y eficiente; en el que, en primer lugar se debe buscar la manera de distribuir o acercar la información a los asociados; una manera de simplificar dicho punto es la descentralización del lugar de asambleas, direccionando a que estas se lleven a cabo en anexos o caserío donde residen un número significativo de asociados; de esta manera si bien no se eliminan los gastos de transporte se hacen intermitentes, asimismo se acercará la información a los asociados y a su vez la organización hará percibir el interés por la participación del asociado dentro de las actividades internas. En segundo lugar, se debe identificar la información exacta que se quiere dar a conocer a los integrantes de la organización, ya que muchas veces se ofrece información irrelevante o de poca atracción de los

asociados. Y finalmente, se debe buscar la manera de simplificar la información para que pueda ser captada en su totalidad, teniendo en cuenta el nivel educativo de los asociados.

Conclusión y recomendación 6:

Dada la idiosincrasia del agricultor de las zonas rurales del Perú, como en Chazuta y Shanao, que se aferran al “sí no veo, no creo”, se considera que el intercambio de experiencias entre los asociados y con otras organizaciones, constituyen, para ellos, una de las mejores oportunidades de desarrollo y aprendizaje; es por esto que las pasantías agrarias externas son una fuente importante para dicho objetivo. Estas prácticas productivo tecnológicas fortalecen la confianza dentro de la organización y la cohesión del grupo humano, pues al observar las condiciones de producción de sus compañeros estos pueden, en primer lugar, mejorar su producción y calidad de sus productos, y en segundo lugar, sentirse seguros de que los otros productores aportan lo mismo en cuanto a producción y esfuerzo a la organización.

Asimismo, las pasantías agrarias externas facilitan a que los asociados de una organización agraria tengan contacto directo o experiencias compartidas con casos de éxito de agricultores, quienes tienen un desarrollo importante en base a ser parte de una organización bien gestionada así como de la puesta en práctica de las capacitaciones técnicas; de esta forma las pasantías generan un mayor compromiso de los asociados con la organización así como el incremento en la participación de los asociados en las capacitaciones técnicas programadas. Por otro lado, con estas pasantías agrarias externas conllevan a una mejora en los conocimientos y las prácticas de los asociados visitantes y de la organización a la que pertenecen, y también de conllevan a integrar dichas experiencias adquiridas de las visitas en su desempeño cotidiano con la finalidad de mejorarla y ser más eficiente.

A partir de lo mencionado, se considera que es importante promover este tipo de prácticas en las organizaciones asociativas agrarias; por ello, se sugiere que estas organizaciones realicen no solo pasantías internas sino también externas. Asimismo, estas organizaciones no deben esperar que estas pasantías externas sean promovidas por organizaciones de apoyo, como en la mayoría de los casos, sino se deberían establecer alianzas con otras organizaciones asociativas en zonas aledañas y así realizar estas prácticas con mayor frecuencia.

Conclusión y recomendación 7:

La participación de la mujer fue una diferencia notoria entre el fracaso de APAMBH y la supervivencia de APARMASH, ya que en la primera organización se enfocó exclusivamente en la participación del asociado hombre debido principalmente a su función como jefe de hogar y administrador de la unidad agropecuaria, con lo que se puede afirmar de la

existencia de exclusión de las mujeres en dicha organización; esta idea se pudo corroborar con Deere y León (2003), quienes señalan que en el sector agrario la mujer de manera constante ha sido excluida en la participación en asociaciones por ser dependiente económicamente directa del hombre. Mientras que por otro lado, en APARMASH se valoró la participación de la mujer en la asociación mediante la integración como asociada y la participación en todas las actividades programadas, lo que conlleva a un mayor compromiso de la familia del asociado para con la organización y a la participación constante de al menos un integrante de la familia en las capacitaciones y/o eventos programadas dentro de la organización, lo que facilitó el acceso al desarrollo de los asociados y de la misma organización a futuro.

Por ello, se sugiere que las organizaciones asociativas agrarias deberían integrar a las mujeres propietarias de parcelas de cacao a la organización como asociadas; ya que de esta manera la organización incrementa su nivel de producción, lo que se vería reflejado en la rentabilidad de la organización. Asimismo, mediante esta integración se facilita la obtención de autonomía económica de estas mujeres; es decir ser proveedoras de su sustento así como de los individuos que dependen de ella, lo que significa una mejora en su calidad de vida como la de sus familiares.

Conclusión 8:

Cuando las asociaciones agrarias alcancen un nivel de productividad y comercialización, necesitan realizar su propia contratación de su personal y de los técnicos especializados para el acompañamiento de sus asociados; ya que creemos que con este reclutamiento de personal ayudaría en primer lugar a que la asociación sea sostenible por sí mismo, para ello deberá buscar tener una mejor gestión de sus utilidades y a tener una mejora en su rentabilidad, lo que va de la mano con tener acceso a atraer personas más competentes que permitirían a la vez que la asociación mejore su posición de negociación frente a las organizaciones que normalmente frecuenta como son las empresas agroindustriales, exportadoras, el gobierno, entre otras. En segundo lugar, la contratación de su propio personal influenciará a que los líderes o en todo caso los dirigentes de la asociación puedan desarrollar más sus capacidades de gestión de grupo humano, que es una de las capacidades más importantes al llevar un grupo de asociados.

Conclusión 9:

Se pudo observar que ambas organizaciones recibieron el apoyo tanto del Estado como de diversas ONGs. Sin embargo, una vez que el apoyo era entregado, estas organizaciones no realizaron ningún monitoreo para poder saber en qué se invertía el dinero brindado o el desarrollo de la organización con el apoyo brindado. Como se evidenció en el caso de

APAMBH, que recibió cierta suma de dinero por parte del Estado, no se realizó un monitoreo para saber que se realizó con el dinero y como esto ayudó a la organización. Por ello, las organizaciones que brindan apoyo a estas asociaciones deberían realizar un monitoreo permanente para ver los avances y el desarrollo de las organizaciones para con esto evitar los malos manejos por parte de ciertos directivos. Asimismo, esto ayudaría a estas organizaciones a obtener feedback de las asociaciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agro Network (2017). *Cooperativa Allima Cacao Exporta su Primer Contenedor de la Región San Martín Rumbo a Italia*. Diario Electrónico Agro Network. Recuperado de <http://www.agronetworks.com.pe/produccion/item/486-cooperativa-allima-cacao-exporta-su-primer-contenedor-de-la-region-san-martin-rumbo-a-italia>
- Álvarez, A (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) España.
- Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M & Herrera, D (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2013.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/pdf/3172490.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents
- Armijo, M. & Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Arras A., Hernández O. & López J. (2012). *Redes y confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales*. Nueva Antropología, 15(77), 31-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15929703003>
- Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPACAO]. (2017). *Asociación Peruana de Productores de Cacao. Quiénes Somos*. Recopilado de <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>
- Baechle, Thomas R., Earle & Roger W. (2007). *Principios de entrenamiento de la fuerza y el acondicionamiento físico*. 2da. Edición. Madrid, España: Editorial Médica panamericana, pp. 277-278.
- Basilio, C. & Romero, S. (2017). *Gestión de públicos en las organizaciones escénicas independientes de lima. Estudio de casos: Asociación Cultural “Selvámonos” y Asociación Cultural Teatro “La plaza”*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8923/BASILIO_SALDA%20C3%91A_ROMERO_RODRIGUEZ_GESTION_DE_PUBLICOS_EN_LAS_ORGANIZACIONES%20ESCENICAS.pdf?sequence=1
- Bleger, I. (2005). *Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas*. En I. Bleger & M. Vuotto (Eds). *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas* (pp. 1-9). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_049
- Bonache, J. (1999). *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Volumen 3, pp. 123-140.

- Cabienes, H. (2010). *El 'milagro de San Martín' y los síndromes del 'desarrollo alternativo' en el Perú*. Ámsterdam: Transnational Institute.
- Camacho, P., Marín, C. & Zambrano, C. (2007). *Elementos Orientadores para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales- EMARs*. Quito: Plataforma RURALTER.
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
- 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>
- Chiva, R. (2001). *El estudio de casos explicativo*. Una reflexión. Revista de Economía y Empresa, 41: 119-132.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (2014). *Paquete Tecnológico del Cultivo del Cacao*. Lima, Perú.
- Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo [UNCTAD] (2013). *Establecimiento de prioridades y asignación de recursos para aumentar la eficacia de los organismos*. Recuperado de https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciclpd20_es.pdf
- Convenio Nacional del Agro Peruano [CONVEAGRO] (2014). *Reglamento de promoción y desarrollo de la agricultura familiar*. Recuperado de http://www.conveagro.org.pe/sites/default/files/2016/documentos/12/folleto_agricultura_familiar_cpm.pdf
- Consejo Nacional de Competitividad [CNC] (2016). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/competitividad-regional/icr/plataforma-virtual>
- Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Recuperado de http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1155819526739_Colombia.pdf_1_.pdf
- Deere, C. D. y M. León. (2003). La brecha de género en la propiedad de la tierra en América Latina. Estudios Sociológicos. XXII (65), Mayo-agosto.
- Dirección Regional de Agricultura San Martín (2016a) *Informe de Gestión anual 2016, Región San Martín*. Recuperado de http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/INFORME_DE_GESTION_2016.pdf
- Dirección Regional de Agricultura San Martín (2016b). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo de Cacao*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20CACAO.pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill.

- Elejalde, O. (2012). *La gestión del riesgo: una estrategia de administración integral*. Producción + Limpia, Vol.4, No.2, 1.
- Escobal, J; Fort, R & Zegarra, E. (2015). *Agricultura Peruana: Nuevas Miradas desde el Censo Agropecuario*. Grupo de Análisis para el desarrollo, GRADE. Lima, Perú
- Estrada, S (2008). *Propuesta de eje transversal para desarrollar la dimensión de liderazgo desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira*. (Tesis doctoral, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño) La Habana Cuba, 2008.
- Freeman, E. (2007). *Managing for stakeholders. The Purpose of the Corporation*, 56-68. doi:10.2139/ssrn.1186402
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Galeano, M. E. (2007) *Estrategias de investigación social cualitativa*. La Carreta Editores, Medellín.
- Gambetta, D. (1988). *Trust making and breaking cooperative relationships*. Recopilado de https://www.nuffield.ox.ac.uk/users/gambetta/Trust_making%20and%20breaking%20cooperative%20relations.pdf
- Ganosa, C. (2017). *Factores de Bienestar de los Productores del Distrito de Chazuta, Provincia de San Martín, en el departamento de San Martín; Quienes Dentro del Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, Pasaron del Cultivo Ilegal de Coca al Cultivo de Cacao*. (Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9221/GANOZA_REYES_FACTORES_DE_BIENESTAR_DE_LOS_PRODUCTORES_DEL_DISTRITO_DE_CHAZUTA%20%281%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Gottret, M. & Junkin, R. (2011). *Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*. Recuperado de <http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/handle/11554/7987>
- Gutiérrez, R & Gottret, M. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Recuperado de <http://comercializacionaf.org/wp-content/uploads/2016/05/guia2-fortalecimiento-de-los-procesos-organizativos.pdf>
- Hernández R., Fernández C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)* México. D.F., México: McGraw – Hill Interamericana.
- Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Edición 14. Pearson, México DF.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: un análisis en países seleccionados*. San José, C.R.: IICA. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6326/1/BVE18019624e.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Producción Nacional, Diciembre 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). *Manual 8: bases de la organización asociativa*. Recuperado de <http://www.iica.int/es/publications/manual-8-bases-de-la-organizaci%C3%B3n-asociativa>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Kotler, P. & Keller, L. (2006). *Dirección de Marketing*. Cap. II. ISBN 970-26-0763-9. Duodécima edición. México: Pearson Educación.
- Kühlmann, T (2002). *La confianza en la colaboración empresarial entre negocios alemanes y mexicanos*. Recuperado de http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/estsoc/pdf/estsoc_3/seccion_debate.pdf
- Lattuada, M. (2013). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura Familiar*. Notas para su conceptualización y estudio. San José: IICA
- Lavolpe, A & Smolje, A (2016). *La gestión de costos: Apuntes para el marco teórico y práctica en la empresa actual*. Recuperado de <http://intercostos.org/documentos/congreso-15/LAVOLPE.pdf>
- Mäki, U (2003). *Ceterus Paribus: interpretaciones e implicaciones*. Revista Asturiana de Economía – RAE. Recuperado de <http://www.helsinki.fi/tint/maki/materials/2003,%20Ceteris%20paribus.%20Interpretaciones%20e%20implicaciones.pdf>
- Malo, M. (2004). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social*. Recuperado de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3459_es.html
- Mattesich, P. & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED390758>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2005). *Programa Organizándonos para el mercado*. Módulo 10: Una Buena Gestión de la Organización. Lima, Perú.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2007). *Asociatividad agrícola [PPT]*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/cursosagroexportaciones/Asociatividad.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010) *Plan Estratégico Sectorial Multianual Actualizado del Ministerio de Agricultura 2007 – 2011*. Unidad de Política Sectorial, Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Agricultura. Recuperado de http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/politica_agraria/pesem_2007-2011_actualizado_06oct.pdf
- Misterio de Agricultura y Riego [MINAGRI] y Alianza Aprendizaje Perú. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima, Perú: Alianza de Aprendizaje Perú. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/89264>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015a). *Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015- 2011*. Recuperado de <https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015b). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015c). *Taller Macroregional: Articulación de la Política Agraria*. Recuperado de <http://www.MINAGRI.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-macroregional-smartin2015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Estudio del cacao en el Perú y el Mundo*. Recopilado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/478/cacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *Asociatividad*. [PPT]. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_1_2_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Creación y Gestión de Modelos Asociativos*. Recuperado de http://base.asociadoeco.org/docs/wcms_536567.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015a). *Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú en el año 2015*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publid6c7885640b45e6bc_12.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015b). *Emprendedor Peruano: Asociatividad Empresarial*. Recuperado de http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_trabajo_asociatividad_empresarial.pdf

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015c). *Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios*. Recuperado de http://www.direprosanmartin.gob.pe/intranet/archivos/archivos_boletines/123_manual%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.pdf
- Mogrovejo, R; Vanhuynegem, P & Vásquez. M. (2012) *Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo*. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012.
- Moreno, D., Uribe, M. & Santiago, L. (2011). *Comunicación y manejo social para la asociatividad: mecanismo para la sostenibilidad rural*. Recuperado de <https://www.sac.org.co/images/contenidos/Cartillas/Cartilla%20Asociatividad.pdf>
- Municipalidad Provincial de San Martín (2015). *Plan de acondicionamiento territorial. Diagnóstico territorial de la provincia de San Martín*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf
- Numagami, T. (1998). *The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies* *Organization Science*, pp 3 – 15.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf
- Orrego, C. & Arboleda, O. (2006). *Las organizaciones de economía solidaria: un modelo de gestión innovador*. Cuadernos de Administración, (34), 97-110. Recuperado de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2667_es.html
- Oyarzún, MT; Tartanac, F & Riveros, H. (2002). *Propuesta de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina*. Santiago, Chile, FAO.
- Patton, Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newsbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
- Peru Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. Recuperado de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagnostico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- Ponce M. & Pasco M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Perú, Lima.
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de <https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- PRONATEC (2017). *Cooperativa Agraria ACOPAGRO LTDA*. Recuperado de <http://pronatec.com/uploads/images/pdfs/Partnerprofile/ACOPAGRO%20organic%20cooa%202017.pdf>
- Rodriguez, C. & Wilson, D. (2002). *Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling*

- Approach. Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/pdf/25048909.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents
- Ring, P. & Van de Ven, A. (1992). *Structuring cooperative relationships between organizations*. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130702>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. & Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rosales, R. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*. *Revista Capítulos SELA*, (51), 311-319.
- Sánchez, J. & Jiménez, P. (2010). *Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 83-96. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601130>
- Shaw, R. B. (2001). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. California, Estados Unidos.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). Obtenido de SUNAT.GOB.PE: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2015/oficios/i1382008.htm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). *Oficio N° 00138-2007-SUNAT/100000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2017/indcor.htm>
- Sutton, R.I. (1997). *The virtues of closet qualitative research*. *Organization Science*, Vol. 8: pp. 97-106.
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC]. (2011). *El modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín. -Un estudio de caso de Desarrollo Económico Local*. Diciembre, COPEME. Lima, Perú.
- United Nations Office on Drugs and Crime (OPD - DEVIDA- CORAH). (2014). Perú: *Monitores de Cultivos de Coca 2013*. Lima 2015 Perú: *Monitores de Cultivos de Coca 2014*. Lima
- USAID, Perú 2011 *Crónicas de un cambio: de la coca ilegal al desarrollo*. Lima, Perú.
- Vargas, Cristóbal; Cordero, Agustín; Gómez, Tomas (2016). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Universidad de Chile. Recopilado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Vásquez, V. (2016). *Agricultura Peruana: Promesas, Desconocimiento y Olvido*. Promotora Lima. Lima, Perú.

Yin, R. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yin, R. (2009) *Case Study Research, design and methods*. California: U.S.A. SAGE Inc. Cuarta edición

Zegarra, E. y J. Tuesta. (2009). *Shock de precios y vulnerabilidad alimentaria de los hogares peruanos*. Documento de Trabajo, GRADE. Lima, Perú

Zucker, L. (1986). *Production of trust: Institutional sources and economic structure*. Recuperado de <http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0277.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: Datos estadísticos del sector cacaotero en el Perú y el mundo

Figura A.1: Crecimiento de las áreas cosechada de cacao en grano entre los años 2000 y 2013 a nivel global

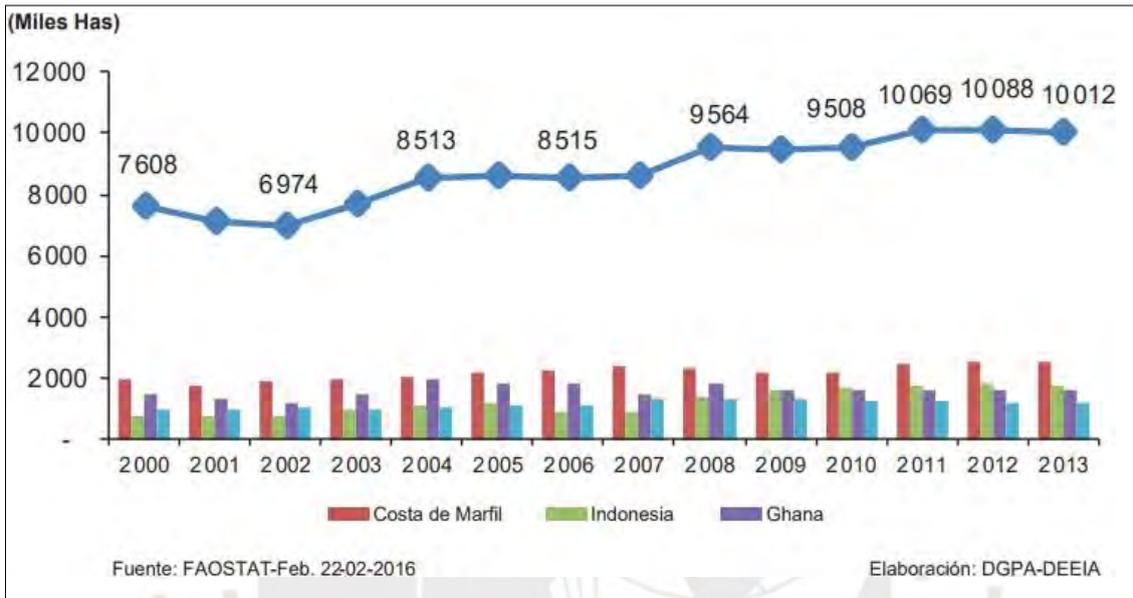


Figura A.2: Variación de las áreas cosechadas de cacao en grano entre los años 2000 y 2013 a nivel global

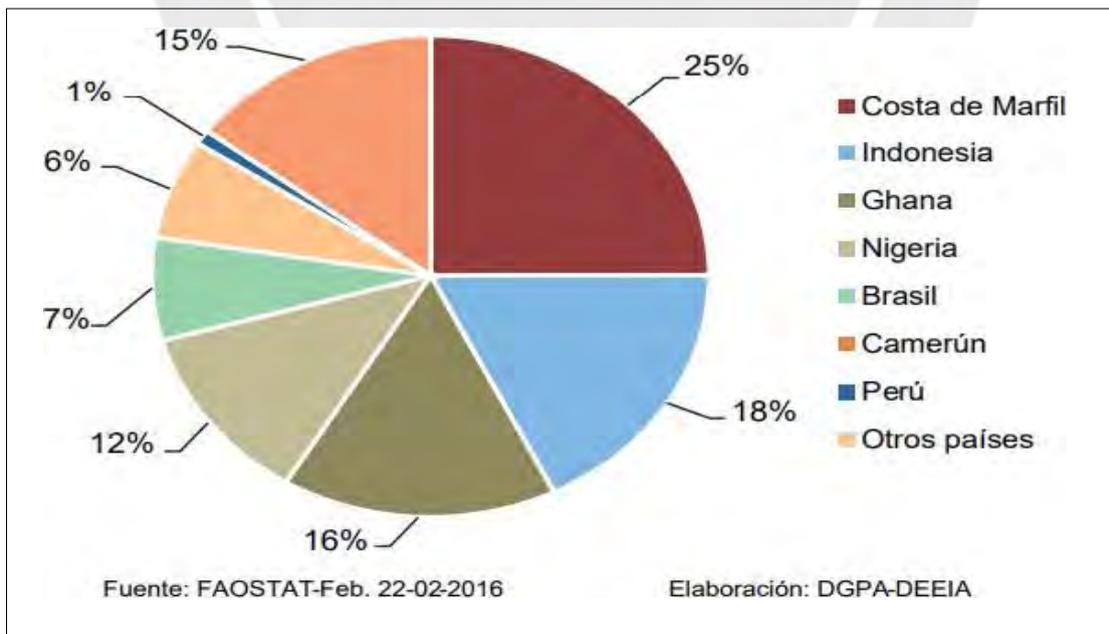


Figura A.3: Variación de la exportación de cacao en grano en los principales países a nivel mundial entre los años 2000 y 2015

**Exportaciones mundiales de cacao en grano
(En miles toneladas)**

	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Total mundo	2 503	2 443	3 043	3 027	2 683	2 699	3 314	2 982	2 725	3 319	2 999
Costa de Marfil	1 113	1 004	1 061	925	783	791	1 073	1 012	814	1 117	1 041
Ghana	360	311	640	589	475	281	697	586	526	749	571
Union Europea	242	224	363	334	335	311	357	368	352	432	418
Ecuador	49	56	70	84	80	116	158	147	178	199	236
Camerún	77	129	170	168	178	194	190	174	180	193	130
República Dom	30	40	39	37	33	55	51	66	64	68	80
Malasia	11	21	7	12	10	24	25	48	43	94	71
Perú	0	1	1	3	6	11	20	27	31	47	59
Indonesia	334	366	275	491	381	432	210	164	188	63	58
Papua Nueva Guinea	38	35	42	44	52	58	47	38	41	41	38
Uganda	2	2	5	8	9	17	18	20	26	26	25
Estados Unidos	22	19	24	0	18	24	11	14	17	47	16
Tanzania	3	4	5	6	10	7	9	9	10	11	12
Otros países	224	236	347	332	324	384	456	320	264	232	245

Fuente: FAOSTAT- Mar 2016 (2000-2013) COMTRADE (2014-15)

Elaboración: DGPA-DEEIA

Figura A.4: Evolución de la producción por región entre los años 2000 y 2015

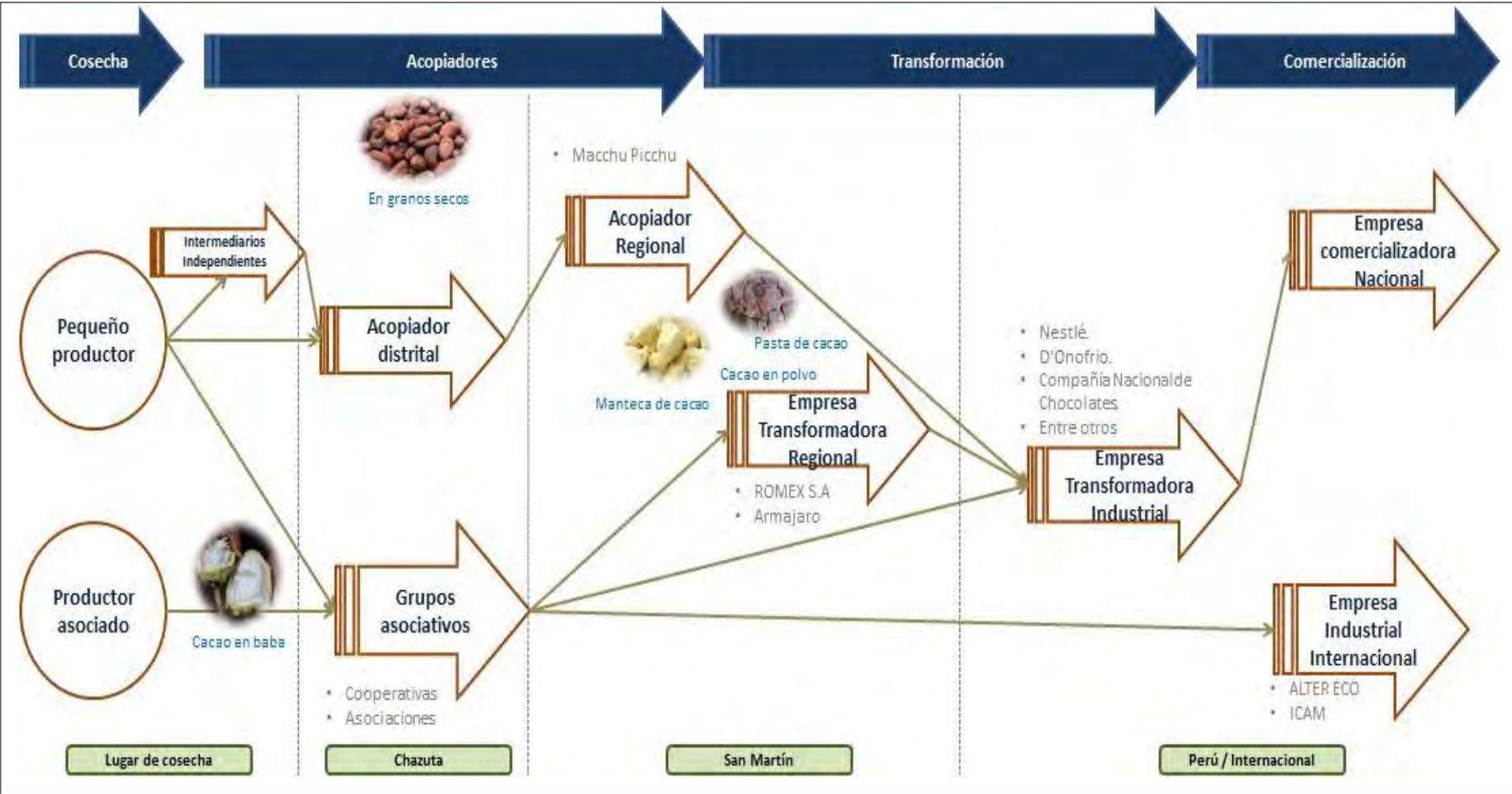
**Perú: Evolución de la producción anual de cacao en grano por regiones
(En toneladas)**

	Total Anual	San Martín	Junín	Cusco	Ucayali	Huánuco	Ayacucho	Amazonas	Jaén	Otras Regiones
2000	24 786	1 113	2 108	8 943	393	1 968	6 297	2 922	547	496
2001	23 671	1 814	2 237	8 357	326	2 001	5 393	2 384	558	601
2002	24 353	2 298	2 546	7 139	301	1 939	5 738	3 241	552	599
2003	24 214	2 494	3 026	6 182	346	1 925	5 722	3 357	581	581
2004	25 921	2 704	3 352	6 708	548	2 020	5 997	3 349	536	706
2005	25 257	2 975	3 571	6 698	556	1 977	5 603	2 642	674	561
2006	31 676	5 992	4 045	7 638	827	1 915	5 834	3 929	851	645
2007	31 387	8 411	3 986	5 732	775	1 736	6 359	2 729	879	781
2008	34 003	10 643	4 057	6 837	820	1 604	6 313	2 136	887	708
2009	36 803	12 440	4 036	6 743	924	1 710	6 286	2 858	877	930
2010	46 613	21 000	4 440	7 192	1 032	1 840	6 263	2 788	898	1 160
2011	56 499	25 817	6 178	8 083	1 598	2 092	6 180	4 275	892	1 385
2012	62 492	26 737	7 557	9 227	2 568	2 463	6 186	4 484	933	2 337
2013	71 838	32 126	9 835	10 351	2 888	2 744	6 188	4 269	947	2 490
2014	81 651	38 283	12 399	10 448	2 905	3 701	4 920	4 751	1 609	2 636
2015	87 317	37 319	15 334	8 048	6 704	5 292	4 973	4 718	4 751	502

Fuente: MINAGRI-DGSEP-DE

Elaboración: MINAGRI-DGPA-DEEIA

ANEXO B: Diagrama de la cadena de valor del cacao en el distrito de Chazuta



Adaptado de: DRASAM (2016)

*Elaboración: Propia

ANEXO C: Variables para el diagnóstico de organizaciones agro empresariales.

Historia de la organización	Características de los asociados y de sus unidades agro productivas
Modalidad de definición del propósito	Nivel educativo
Recursos recibidos y aportes internos	Tamaño promedio de la propiedad agraria individual de los asociados
Número de asociados activos	Nivel de homogeneidad en el tamaño de las propiedades agrarias de los asociados
Número de asociados pasivos	Tipo de tecnología utilizada en sus unidades agro productivas
Presencia de asociados fundadores	Homogeneidad en la tecnología utilizada en las unidades agro productivas de los asociados
Modalidad de elección de los líderes	Nivel de ingresos anual generado por los asociados en sus unidades agro productivas
Apoyo brindado a los líderes para mejorar sus capacidades	Homogeneidad en el nivel de ingresos de los asociados en sus unidades agro productivas
Acompañamiento externo a la gestión organizacional	Ubicación (grado de cercanía) entre los predios de los asociados
Valoración, de parte de la comunidad en la que está inserta la organización, del modelo de gestión asociativo	Pertenencia político-administrativa de los predios de los asociados

Adaptado de: Amézaga et al. (2013)

Elaboración: Propia

ANEXO D: Matriz de consistencia de investigación

	Pregunta	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Instrumentos	Fuente de información	
General	¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en el desarrollo de la gestión socio-organizacional entre la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao (APARMASH)?	Comparar las prácticas de gestión asociativa, con énfasis en la gestión socio-organizacional entre la Asociación de Productores de la Microcuenca del Bajo Huallaga (APAMBH) y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao (APARMASH)		-----			
1	¿Cuáles son los conceptos y modelos relacionados a la gestión asociativa con énfasis en la gestión socio organizacional?	Desarrollar los conceptos y modelos relacionados a los estudios de la gestión asociativa y gestión socio organizacional.	Asociatividad	Revisión literaria	Diversos autores (Literatura)		
			Gestión asociativa				
			Gestión socio-organizacional			Entrevistas a profundidad	Carola Amézaga (Entrevista a profundidad)
			Gestión empresarial				
2	¿Cuál es la situación actual del sector cacaoero en el departamento de San Martín, enfocado en Chazuta y Shanao, y específicamente de APAMARSH y APAMBH?	Desarrollar los elementos más relevantes de la realidad empresarial del sector cacaoero en el distrito de San Martín, con especial énfasis en la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao.	Empresas asociativas agrarias	Revisión literaria	Diversos autores (Literatura)		
			Sector cacaoero en el Mundo, en Perú y en San Martín				
			Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del bajo Huallaga (APAMBH)			Revisión documentaria	Ana María Andrade (Directora Regional de Alianza Cacao en San Martín)
			Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao (APARMASH)				

	Pregunta	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Instrumentos	Fuente de información
3	¿Cómo se desarrolla las prácticas de gestión socio-organizacional en APAMBH y en APARMASH a través de las siguientes dimensiones: confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación?	Identificar y analizar las prácticas de fomento y niveles de desarrollo alcanzados en la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y en la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao a nivel de gestión socio-organizacional	Confianza	Prácticas que brinden beneficios económicos para el asociados	Entrevistas a Profundidad Observaciones de Campo Focus Group Revisión documentaria	Asociados de APARMASH Asociados de APAMBH Abraham Pérez (Presidente de APARMASH) Euler Huamán Portocarrero (Gerente de APARMASH) Wilfredo Panaifo Cenepo (Expresidente de APAMBH)
				Prácticas que incentiven al conocimiento mutuo entre asociados		
				Prácticas que incentiven los emprendimientos por parte de los asociados		
				Experiencias agroproductivas promovidas por la organización		
				Prácticas relacionadas a homogeneidad productiva, calidad e infraestructura		
				Existencia y cumplimiento de reglamento interno		
				Evaluación de la organización		
				Facilidad en la operación estratégica de la asociación		
			Liderazgo	Trabajo en equipo dentro de la cooperativa		Baltazar Caravedo (Experto - Entrevista a Profundidad) Carola Amézaga (Experta en gestión-socio-organizacional, validación del análisis)
				Presencia de capacidades básicas del liderazgo en los líderes		
				Prácticas de fomento de capacidades de comunicación interna en el líder		
				Prácticas de fomento de capacidades de comunicación externa en el líder		
			Comunicación	Reconocimiento y credibilidad del líder entre los asociados		
				Reconocimiento y credibilidad del líder en su entorno		
	Prácticas de fomento de estrategias comunicacionales					

				Programas de implementación de canales de comunicación		
				Prácticas de fomento del conocimiento de la visión y misión por parte de los asociados		
				Prácticas de fomento para el conocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los asociados		
				Conocimiento de precios en el mercado		
				Conocimiento de los resultados económicos anuales		
			Participación	Participación en la planificación organizativa		
				Participación en la evaluación organizativa		
				Participación en capacitaciones técnicas promovidas por la cooperativa		
				Participación en actividades sociales y culturales promovidas por la cooperativa		
				Valoración de la participación de la mujer		
				Valoración de la participación del joven		
				Prácticas de delegación en la estructura organizacional		
			Compromiso	Identificación de los asociados con la visión y misión		
				Prácticas de incentivo del respeto de los asociados con los valores organizacionales		
				Disposición de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización		
				Alineación de acciones del asociado con los objetivos de la organización		

ANEXO E: Matriz de consistencia de las variables de la investigación

TEMA	VARIABLES	ASPECTOS	UNIDADES DE ANÁLISIS	UNIDADES DE OBSERVACIÓN
GESTIÓN SOCIO-ORGANIZACIONAL	CONFIANZA	Económicos	1.1 Prácticas que brinden beneficios económicos para el asociados	1.1.1 Retribución económicas 1.1.2 Actividades de fomento de compras conjuntas entre los asociados
		Asociado-culturales	2.2 Prácticas que incentiven al conocimiento mutuo entre asociados	2.2.1 Actividades de atracción para los familiares del asociado 2.2.1 Actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre los asociados
			2.3 Prácticas que incentiven los emprendimientos por parte de los asociados	2.3.1 Actividades para fomentar emprendimiento por parte de los asociados
		Productivo-Tecnológico	3.1 Experiencias agroproductivas promovidas por la organización	3.1.1 Actividades que promuevan experiencias agroproductivas para los asociados 3.1.2 Actividades que promuevan a utilizar nueva tecnología
			3.2 Prácticas relacionadas a homogeneidad productiva, calidad e infraestructura	3.2.2 Actividades de fomento para la incrementación de la productividad de los asociados 3.2.3 Actividad para la mejora de la calidad de lo producido por los asociados
				4.1 Existencia y cumplimiento de reglamento interno
		Organizaciones	4.2 Evaluación de la organización	4.2.1 Actividades que garanticen la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas
			4.3 Facilidad en la operación estratégica de la asociación	4.3.1 Actividades que permitan a la asociación operar ágilmente.

		4.4	Trabajo en equipo dentro de la cooperativa	4.4.1	Actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados
LIDERAZGO	Capacidades generales	1.1	Presencia de capacidades básicas del liderazgo en los líderes	1.1.1	Actividades que les permitan a los líderes capacidades básicas de liderazgo (Talleres vivenciales dirigidos por expertos)
	Capacidades de comunicación	2.1	Prácticas de fomento de capacidades de comunicación interna en el líder	2.1.1	Actividades de desarrollo de comunicación interna en los líderes
		2.2	Prácticas de fomento de capacidades de comunicación externa en el líder	2.2.1	Actividades de desarrollo de comunicación externa en los líderes
	Legitimidad	3.1	Reconocimiento y credibilidad del líder entre los asociados	3.1.1	Actividades de fomento de credibilidad de los asociados hacia el líder (participación en actividades sociales y rendición de cuentas)
		3.2	Reconocimiento y credibilidad del líder en su entorno	3.2.1	Actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder (participaciones en eventos de la comunidad)
	COMUNICACIÓN	Estratégicos	1.1	Prácticas de fomento de estrategias comunicacionales	1.1.1
Instrumental		2.1	Programas de implementación de canales de comunicación	2.1.1	Actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva.
Cognitivo		3.1	Prácticas de fomento del conocimiento de la visión y misión por parte de los asociados	3.1.1	Actividades que incentiven a conocer la visión y misión por parte de los asociados
		3.2	Prácticas de fomento para el conocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los asociados	3.2.1	Actividades que fomenten el conocimiento de los objetivos y metas de la organización por parte de los asociados
		3.3	Conocimiento de precios en el mercado	3.3.1	Actividades de fomento del conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización
		3.4	Conocimiento de los resultados económicos anuales	3.4.1	Actividades de propagación de los resultados económicos anuales en los asociados

	PARTICIPACIÓN	Organizacional	1.1	Participación en la planificación organizativa	1.1.1	Actividades que fomenten la participación del asociado en la planificación de la organización
			1.2	Participación en la evaluación organizativa	1.2.1	Actividades que incentiven la evaluación de la organización por parte del asociado
			1.3	Participación en capacitaciones técnicas promovidas por la cooperativa	1.3.1	Actividades que promuevan la participación del asociado en capacitaciones técnicas
			1.4	Participación en actividades sociales y culturales promovidas por la cooperativa	1.4.1	Organización de actividades sociales y culturales
		Inclusivo	2.1	Valoración de la participación de la mujer	2.1.1	Actividades que fomenten la participación de la mujer en la organización
			2.2	Valoración de la participación del joven	2.1.2	Actividades que fomenten la participación del joven en la organización
		Instrumental	3.1	Prácticas de delegación en la estructura organizacional	3.1.1	Distribución de las principales funciones directivas
	COMPROMISO	Actitudinales	1.1	Identificación de los asociados con la visión y misión	1.1.1	Actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión
			1.2	Prácticas de incentivo del respeto de los asociados con los valores organizacionales	1.2.1	Actividades que incentiven al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales
			1.3	Disposición de inversión de tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización	1.3.1	Actividades que promuevan la disposición de los asociados a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización
			1.4	Alineación de acciones del asociado con los objetivos de la organización	1.4.1	Actividades que incentiven al alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización

ANEXO F: Resumen de la tabla de contenido por variable en APAMBH y APARMASH

Anexo F.1: Resumen de la tabla de contenido de la variable confianza en APAMBH y APARMASH

CONFIANZA		
Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Retribución económicas	<p>Gerente: “Hacemos diferencia en el costo del producto. Por ejemplo, ahora mismo estamos pagando 2.20 por el kilo de producto que es fresco y al que no es socio solo le estamos pagando 2 soles. Anteriormente era un poco más la diferencia de 0.40 céntimos”</p> <p>Presidente: "El beneficio único es que nosotros nos estamos beneficiando con la venta de nuestro cacao, que el mejor precio que nos están pagando a nosotros, que nos pagaría un intermedio"</p> <p>Asociado: "El único beneficio económico que tenemos es que nos pagan un poco más que a los otros campesinos que no son asociados, inclusive más que los intermediarios que están acá en Shanao"</p> <p>Observación: Diversas oportunidades de compra de cacao en baba en las instalaciones de la asociación.</p> <p>Documentación: Se revisó las boletas de compras de la asociación y el cuaderno de apunte de los asociados con respecto a la producción y comercialización de su producción.</p>	<p>Ex presidente: "Hemos estado trabajando así vendiendo a las personas que compraban el cacao y nos hemos reunido entre un poco de agricultores, hay que formar una asociación. ¿Para qué? Para poder tener esa facilidad de vender unido, ya, y así podemos hacer un pacto con una empresa porque los intermediarios ya no iban a nuestra chacra y no teníamos a quien vender sino. Además, esta empresa ya nos pagaba un poquito más porque ya no había intermediarios"</p> <p>Asociado: "No nos otorgaban muchos beneficios económicos directamente, claro que podíamos vender a empresas directamente porque ya éramos un grupo de productores, pero de ahí nada más"</p>
Actividades de fomento de compras conjuntas entre los asociados	<p>Asociado: "Si alguien necesitaba algo más, el señor Euler buscaba otros socios que quieran comprar lo mismo para poder comprar en conjunto y nos salga más barato, así nos ahorrábamos algunos soles que al final son muy importantes para nosotros. El señor Euler sabe dónde comprar y a quién comprar".</p> <p>Observación: en las asambleas se habló de los beneficios y posibilidades de realizar compras conjuntas.</p> <p>Documentación: en las actas de las asambleas se definía ciertas actividades para el fomento de compras conjuntas.</p>	<p>Asociado 1: “la verdad, joven, no teníamos mucha necesidad de comprar en conjunto porque toditito nos daba el estado y a veces nos daban las ONG, o a veces también venían las empresas que nos compraban el cacao y nos daban las cosas que necesitábamos”</p> <p>Asociado 2: "No había necesidad pues porque todo lo que necesitábamos nos entregaban las ONGs o los proyectos del estado. Como por ejemplo herramientas, abonos, plantones, entre otras cosa”</p>

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades de atracción para los familiares del asociado	<p>Asociado: “Sí hace actividades, mira yo, por ejemplo, si no fuera por mi hermano yo tal vez no hubiera llegado a la asociación. La asociación dice que es importante traer a la familia a las reuniones, también es importante que la familia sea parte de la asociación porque así somos más, necesitamos más gente. Además, el señor Euler siempre dice que, aunque no sean socios nuestros familiares les invitemos a las capacitaciones, pero hay que avisarle al señor Euler antes de los que van a ir”</p> <p>Observación: en la asamblea se incentivaba a que los asociados traigan a sus familiares a ser partícipes de la organización</p>	<p>Ex presidente: “Si hacían la atracción de familiares como usted dice, porque por ejemplo mi hermano Abner fue el primero en saber de esta asociación, él estuvo desde que se formó, luego dice que el presidente les decía que traigan a sus familiares porque cuanto más gente más y mejor iba a ser la asociación, entonces nos llamó, nos llevó a una asamblea que ellos tenían y nos gustó, y nos quedamos en la asociación”</p> <p>Asociado : “Cuando se forma la asociación por eso dice era una asociación sin fines de lucro personal, también integraba nuestra esposa, nuestros hijos estaban considerados como vamos a decir como parte de la organización, así era”</p>
Actividades que fomenten el conocimiento mutuo entre los asociados	<p>Gerente: “Nosotros todos nos conocemos, todos somos de esta zona, y si a alguien no lo conocemos pues la asociación se encarga de hacer un compartir para conocernos o en todo caso en las asambleas nos presentamos”</p> <p>Asociado: “Cada segundo de cada mes hacemos una asamblea, tenemos una reunión y ahí lo presentamos. Además, a veces la asociación hace participar al socio nuevo, es decir, un día le manda a que vaya a una parcela de un socio, luego a la parcela de otro socio, así para que conozca mejor como trabajan los otros y también los otros socios le conozcan bien”</p> <p>Observación: en la asamblea se realiza actividades de interacción entre los asociados con la finalidad de que se conozcan mejor.</p>	<p>Ex presidente: “Cuando había asamblea, compartíamos, aquí se le llama una olla común... deportivos si, si se hacía, de día pues la asociación, las sub bases del bajo Huallaga entonces participábamos con pequeños incentivos por ejemplo a veces al primer puesto, al segundo y después los demás si quiera una gaseosa ya, así se hacía pues porque económicamente se hacían las reuniones austeramente no teníamos mucho dinero para eso, así le hemos tenido”</p> <p>Asociado: "Nosotros en el mismo Chazuta nos conocemos en personas, pero de los que vienen de los anexos no tanto pero cuando ellos se han presentado para ser asociados también hemos hecho algunos talleres para conocernos mejor y compenetrarnos como se dice"</p>
Actividades para fomentar emprendimiento o por parte de los asociados	<p>Gerente: "AGROIDEAS aprueba el proyecto el 2014 con un monto de 829 mil soles, pero con un aporte del 30%. La asociación no tenía ni un centavo para dar la contrapartida, la contrapartida era más o menos 245 mil soles casi un cuarto de millón, no tenía absolutamente, los asociados tuvieron que ingeniárselas y aportar”.</p> <p>Presidente: “La asociación hace talleres para que nosotros sepamos hacer cosas nuevas, por ejemplo, si yo quiero implementar una forma de riego para mi chacrita y no tengo dinero, voy a hablar con el gerente para ver si me apoya, y sí me apoya cuando le gusta la idea”.</p> <p>Observación: en la asamblea el gerente siempre hace mención que cualquier asociado que quiera emprender algo puede mencionarlo en dicha reunión para que los demás asociados puedan aportar de una u otra manera.</p>	<p>Ex presidente: “si se apoyó a los asociados que querían hacer o invertir en tecnología para su parcela, nos convenía a nosotros pues”</p> <p>Asociado: “yo quise hacer mis parcelas con el fertiriego que le llaman, fui a hablar con los de la asociación, pero nadie me hizo caso, así que como tenía amigos en la municipalidad tuve que ir a hablar con ellos para que vean si podían ayudar con algo, y me ayudaron con una parte”</p>

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que promuevan experiencias agroproductivas para los asociados	<p>Gerente: “Se sigue realizando el “choba choba”, entre socios a veces cuando es época de poda ahí hacen el “choba choba”, pues requiere mucha mano de obra y especializada no cualquiera puede hacer la poda del cacao y el grupo conoce, sabe de ese tema, entonces se juntan y hacen le choba choba y en 1 o 2 días terminan una parcela en grupo y así van rotando en todas las parcelas hasta que terminen la poda. También lo hacen cuando tiene que fertilizar”</p> <p>Observación: en la asamblea el gerente de manera recurrente se tocaba el tema de que los asociados deberían intercambiar días de trabajo e ir a ver como el otro asociado trabaja y hace su cosecha.</p>	<p>Asociado: “También trabajábamos en el “Choba Choba”, un grupo de socios trabajan por un tiempo en otra parcela de otro socio, y luego se prestaban así”.</p> <p>Documentación: se revisó el plan estratégico de Alianza Cacao del año 2010, en el cual se menciona el fomento de las prácticas comunes en esta organización como el “Choba Choba”</p>
Actividades que promuevan a utilizar nueva tecnología	<p>Gerente: “A través de los proyectos estamos insertando ese tema; por ejemplo, la elaboración de fertilizantes naturales que va a ayudar a incrementar la productividad de su parcela también estamos incrementando conocimientos para erradicación de plagas. Que más, estamos también trayendo tecnología para mejorar el sistema de post cosecha de cacao. En esa inversión que digamos, hemos hecho un módulo de pre escurrido, vamos a empezar a construir un módulo de secado. Toda esa tecnología estamos trayendo y también hemos convocado a los socios para que participen de forma asociativa en el manejo de todo ese equipo”</p> <p>Asociado: "El señor Euler nos ha agrupado a los mejores asociados o lo que estamos siempre en las capacitaciones y nos ha llevado a ver cómo trabajan las otras asociaciones. Por ejemplo acá en Lamas hay una asociación en donde hemos ido a ver como usan sus máquinas nuevitas que se compraron y ya creo que también vamos a empezar a comprar esas máquinas".</p> <p>Documentación: en las actas de las asambleas se definía ciertas actividades para que se promueva el uso de nueva tecnología.</p>	<p>Asociado: “También trabajábamos en el “Choba Choba”, un grupo de socios trabajan por un tiempo en otra parcela de otro socio, y luego se prestaban así”.</p> <p>Documentación: se revisó el plan estratégico y de acción antiguo de la asociación, en esta se identificó que no se realizaban actividades que incentivaran al uso de nueva tecnología en las parcelas de los asociados.</p>
Actividades de fomento para la incrementación de la productividad de los asociados	<p>Gerente: ““A través de los proyectos estamos insertando ese tema; por ejemplo, la elaboración de fertilizantes naturales que va a ayudar a incrementar la productividad de su parcela también estamos incrementando conocimientos para erradicación de plagas. Que más, estamos también trayendo tecnología para mejorar el sistema de post cosecha de cacao”</p> <p>Asociado: “Soluciones Prácticas va a venir el viernes el ingeniero vamos a irnos a una chacra. Estamos haciendo un experimento de sacar de una vara, de un tronco de cacao, sacarle, embolsarle con su tierra abonada y guardarle, eso sembrarle en los lugares donde anteriormente se sembraba 4 metro de distancia, pero ahora 3 metros. Entonces queda un tremendo espacio entonces para rendir ahí”</p>	<p>Asociado1: “nosotros cuando nos han empezado a enseñar lo utilizábamos puro machete, lo que era cuestión de herramientas, para poner, para sembrar nuestro cacaotal. Y después nos enseñaban también tienes que ver un terreno adecuado para que sea tu parcela, para que sea tu chacra”</p> <p>Asociado 2: “no hacíamos visitas a otros socios de otras organizaciones, solo íbamos a visitar a las chacras de los mismos socios de la asociación porque así sabíamos de cómo estaba el otro socio”</p>

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividad para la mejora de la calidad de lo producido por los asociados	<p>Presidente: “a todos los socios nos dan el taller para producir el mismo abono, así cada socio puede hacer su propio abono y a la vez todos tengamos el cacao orgánico porque puede ser que nos quiten nuestro certificado si no cumplimos con eso”</p> <p>Asociado: “ahorita le vendemos a Macao, ellos están enseñando un nuevo proceso de pre fermentado y es estamos aprendiendo”</p> <p>Observación: Se pudo observar que Makao Perú que es uno de sus clientes les ofrecía gratuitamente asesoría para mejorar sus procesos.</p>	<p>Ex presidente: "Ahora tenemos la asistencia técnica. Ellos nos apoyan con la asistencia y capacitaciones en las secas porque necesitamos siempre de eso. Siempre sigue habiendo las plagas en las parcelas, hay plantitas que crecen en las plantaciones que si no le controlamos malogran, por eso es que los técnicos siempre están yendo a supervisar las parcelas"</p> <p>Asociado: "Ahora ya nada esta suelto acá, nadie hace lo que quiere si hace lo que quiere se le orienta para que vuelva al camino correcto y digo esto porque tenemos un control desde la parte administrativa, el cacao que entra; por ejemplo, cuando está en almacén; cuanto está secando y fermentando, todo tiene un control, el tema del acopio, protocolos que tenemos de procesos de fermentación, secado en el acopio, que cada uno esté haciendo lo que tiene que hacer y tu estas ahí viendo, metiendo la mano, orientándolos, haciéndoles recordar porque hacemos esto, porque también educarles, es saber porque hacemos todo, eso, el objetivo es la calidad de grano. El control que hacemos acá igualito hacemos con nuestros socios"</p>
Actividades que estimulen el cumplimiento de reglamento interno	<p>Gerente: “La asociación nos dice que, como se dice nos inculca, en cada reunión a cumplir el reglamento interno, además pagamos una multa cuando no cumplimos con ese reglamento interno, pero no solo le dice el gerente que no hemos cumplido, sino entre todos los socios decidimos si no se ha cumplido el reglamento y ahí se castiga. Bueno, también hay que cuando un socio muere también hay que dar platita para sus cositas, eso es uno"</p> <p>Asociado: "La asociación inculca en actividades como primero que deben ser puntuales, en su hora. También, que también nosotros y quien dirige la reunión toda tiene que ser ordenado. La asociación nos enseña que ningún socio puede salir criticando. Cumplir nuestros deberes de nosotros, cumplir nuestras actividades. Tenemos un libro de acta en cada reunión, ahí cada socio firma. Por ejemplo, en el último libro de acta, la secretaria organiza todo lo que se está quedando y también organiza de lo que se va ver la próxima reunión. Y quienes no han aparecido, tiene multa. Son 20 soles la multa”</p> <p>Observación: En las asambleas se procedía a informar que se sancionaría a los que incumplían el reglamento. Incluso se impuso multa a los que llegaban tarde a la asamblea.</p>	<p>Ex presidente: “Conocíamos, por lo menos no al 100% si, pero por lo menos conocíamos en ese reglamento es una de las cláusulas decía que el socio no tiene por qué estar criticando al otro socio entonces hay que respetarnos mutuamente, ambas partes si, tú me respetas yo te respeto esa era una de cláusulas. Además, sacaba esta copia del estatuto y se entregaba a cada socio”</p> <p>Asociado: “En una asamblea general incentivábamos a que se cumpla este reglamento, ahí pensábamos, ahí es donde nosotros hemos aportado con nuestras ideas, pero había técnicos e ingenieros que nos dirigían. Ahí decíamos que castigo va tener un agricultor no viene a una reunión cuando la asociación convoca”</p>

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que garanticen la evaluación permanente de las actividades de organización en función de las metas trazadas	<p>Gerente: “En las asambleas también les rendimos todos los gastos e ingresos que tenemos”</p> <p>Asociado1: "Cada segundo domingo de cada mes teníamos que reunirnos en una asamblea de manera religiosa, ahí veíamos todos los puntos. Ahí el señor Euler nos dice si hay alguna ganancita. Y bueno las reuniones que salían de improvisado también pues”</p> <p>Observación: en la asamblea se pudo identificar que se daba un espacio para evaluar las metas y si se han conseguido durante el mes que ha pasado.</p>	<p>Asociado: “las reuniones eran cada 4 meses, señorita, muy poco había reuniones y no decían nada de lo que ganábamos”</p> <p>Focus group: Los entrevistados mencionaron que quienes la rendición de cuentas en la asociación era limitada</p>
Actividades que permitan a la asociación operar ágilmente.	<p>Observación: Se pudo identificar que la asociación cuenta con vehículos de la organización, que son prestados a los asociados en ciertos momentos para poder movilizar la producción y así facilitar la logística de la compra y venta del cacao en baba.</p>	<p>Ex presidente: “teníamos varias bases, la base central era pues Chazuta y luego ha habido una en Tununtunumba, en Santa Rosa, otra base había en Chukanayacu, Shilcayo, Kuliaco, Ricardo Palma. En todas las bases había líderes, que cuando había por ejemplo una asamblea general ellos venían, con su directiva y luego ellos ya llevaban los acuerdos e informaban en las bases”</p>
Actividades que fomenten el trabajo en equipo entre los asociados	<p>Gerente: “Se sigue realizando el choba choba, entre asociados a veces cuando es época de poda ahí hacen la choba choba, pues requiere mucha mano de obra y especializada no cualquiera puede hacer la poda del cacao y el grupo conoce, sabe de ese tema, entonces se juntan y hacen le choba choba y en 1 o 2 días terminan una parcela en grupo y así van rotando en todas las parcelas hasta que terminen la poda. También lo hacen cuando tiene que fertilizar, hoy mismo nos ha llegado un lote de fertilizante entonces se han ido por ahí, 25 toneladas de fertilizantes”</p> <p>Presidente: “La asociación nos organiza para trabajar en equipo más que todo en podas, todos van a parcela del otro, estamos hablando del choba choba. Tú me ayudas hoy y yo te ayudo mañana. Nosotros ponemos la hora y la fecha del día que se puede hacer el trabajo”.</p> <p>Asociado: "Sí, joven, hacemos lo que le llaman el choba choba, o sea la asociación nos organiza y vamos unos cuantos a trabajar en la chacra de otro asociado que necesita hacer algo. El señor Euler nos dice que es mejor trabajar en hoy me ayudas y yo te ayudo mañana"</p>	<p>Ex presidente: “Nos hacía juntar entre 10 socios así, después nos dejaba escoger a que socio íbamos apoyar con el Choba Choba esta vez, a veces entre los del grupo votábamos y luego íbamos a trabajar. A nosotros nos convenía porque ahorrábamos lo que es mano de obra”.</p> <p>Asociado: "Como le dije nos decía para hacer el Choba Choba, ahí trabajábamos en grupo entre todos, pero como le digo esto era incentivado por otras organizaciones más que todo"</p>

Anexo F.2: Resumen de la tabla de contenido de la variable liderazgo en APAMBH y APARMASH

LIDERAZGO		
Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
<p>Actividades que les permitan a los líderes desarrollar capacidades básicas de liderazgo (Talleres vivenciales dirigidos por expertos)</p>	<p>Gerente: “Hoy mismo, estamos ejecutando una Escuela de Líderes que le he pedido a la formadora del proyecto PENIA que inserte este tema para poder reforzar sus capacidades de liderazgo. Bueno ahí vamos, hemos tenido ya dos escuelas de líderes, el 29 va a ser la tercera, van a ser 8 escuelas que van a ser parte del proyecto. Espero que se cambie la mentalidad”</p> <p>Asociado: Ahora estamos trabajando con un taller que dice forma a los líderes, y de verdad están saliendo personas que no creían que podrían ser líderes, pero ahora si lo creen. Gracias a este taller estamos mejorando para poder llevar bien la organización</p> <p>Observación: Se observó que la organización Soluciones Prácticas realiza talleres para desarrollar capacidades básicas de liderazgo.</p> <p>Documentación: Se revisó el plan de acción de los talleres de Soluciones Prácticas</p>	<p>Ex asociado: “no hacían nada, a veces venían los de los proyectos a enseñarle al presidente como debe llevar una asociación, pero él siempre decía que estaba ocupado, que iba a visitar a los socios, pero nada, creo que le tenía miedo a lo de los proyectos”</p>
<p>Actividades de desarrollo de comunicación interna en los líderes</p>	<p>Gerente: “tenemos un déficit en cuanto a líderes, por eso estamos con las escuelas de líderes justamente para captar a los posibles reemplazantes de la directiva. Los temas van dirigidos a eso, hacia la capacitación exclusivamente para asumir funciones dentro de la organización”</p> <p>Asociado: "También en esos talleres les enseñan a cómo comunicarse con los demás asociados, tu timbre de voz, tu forma de decir las cosas, sin gritar, llegando a todos así le haces"</p> <p>Observación: Se observó que la organización Soluciones Prácticas realiza talleres para desarrollar capacidades básicas de liderazgo.</p> <p>Documentación: Se revisó el plan de acción de los talleres de Soluciones Prácticas</p>	<p>Asociado 1: “la verdad, joven, no teníamos mucha necesidad de comprar en conjunto porque toditito nos daba el estado y a veces nos daban las ONG, o a veces también venían las empresas que nos compraban el cacao y nos daban las cosas que necesitábamos”</p> <p>Asociado 2: "No había necesidad pues porque todo lo que necesitábamos nos entregaban las ONGs o los proyectos del estado. Como por ejemplo herramientas, abonos, plantones, entre otras cosa”</p>
<p>Continúa</p>		

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
<p>Actividades de fomento de credibilidad de los asociados hacia el líder (participación en actividades sociales y rendición de cuentas)</p>	<p>Presidente: “El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más”</p> <p>Asociado: Nuestro presidente es el señor Abraham. Aunque también un poco esta quedado en muchas cosas. Tú sabes para manejar a un grupo de hombres del campo, a unos campesinos pucha tienes que ser sujeto a eso porque yo conozco yo lo he pasado por ahí, a veces a él se le va muchas cosas, cree que una cosa instantáneamente se hace.</p> <p>Observación: en la asamblea usualmente el gerente es el que busca que los asociados presente una evaluación del presidente, esto con la finalidad de que este se gane la credibilidad de los asociados.</p>	<p>Ex presidente: “Cuando había asamblea, compartíamos, aquí se le llama una olla común... deportivos si, si se hacía, de día pues la asociación, las sub bases del bajo Huallaga entonces participábamos con pequeños incentivos por ejemplo a veces al primer puesto, al segundo y después los demás si quiera una gaseosa ya, así se hacía pues porque económicamente se hacían las reuniones austeramente no teníamos mucho dinero para eso, así le hemos tenido”</p> <p>Asociado: "Nosotros en el mismo Chazuta nos conocemos en personas, pero de los que vienen de los anexos no tanto pero cuando ellos se han presentado para ser asociados también hemos hecho algunos talleres para conocernos mejor y compenetrarnos como se dice"</p>
<p>Actividades de fomento de credibilidad de la comunidad hacia el líder (participaciones en eventos de la comunidad)</p>	<p>Gerente: "“La vez pasada hemos sido cabezones de la fiesta patronal de la fiesta de Shanao, la asociación ha asumido solo, o sea solos hemos sido, todos los votos se han entregado, más de 10 días de sacrificio, un gasto de 30 mil soles solo hemos recuperado 22 mil, 8 mil ya no”</p> <p>Observación: se pudo ver que el gerente y el presidente de la asociación están conectados y comunicados de manera constante con el alcalde de Shanao, esto con la finalidad de poder ser apoyo en las actividades o festividades del distrito.</p>	<p>Asociado 1: “a veces íbamos a hacer reuniones en cada pueblo, a veces hacíamos festividades o agasajos en esos pueblos para que así crean y confien en los representantes que teníamos en cada zona”</p> <p>Asociado 2: “se hacía reuniones o asambleas, pero como decían los otros socios, no vamos a confiar en alguien que nos robe. Entonces mucha gente ya no aparecía a las reuniones”</p>

Anexo F.3: Resumen de la tabla de contenido de la variable comunicación en APAMBH y APARMASH

COMUNICACIÓN		
Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que permitan a la información llegar a los asociados para fortalecer la organización	<p>Gerente: "Nosotros nos comunicamos todo en la reunión porque queremos hacerlo todo transparente, todos sepan que cosas estamos diciendo, que cosas estamos necesitando, así confiamos que no haya nada malo. Cada segundo de cada mes aparecen los socios y ahí dicen todo"</p> <p>Asociado: "El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más"</p> <p>Observación: Se pudo observar que el gerente evita dar información solo a un grupo de los asociados, prefiriendo dar a conocer los comunicados en las asambleas.</p>	<p>Ex presidente: "A veces los socios no se enteraban porque no venían a las reuniones, pero no porque no querían sino porque no les llevaba la invitación para las reuniones, uno no es adivino para saber cuándo va a haber reunión"</p> <p>Asociado: "En las asambleas es que dábamos todos los comunicados y a veces son los mismos líderes de cada anexo que llevaban las noticias o información a sus localidades"</p>
Actividades que favorezcan preparar un plan de comunicación efectiva	<p>Presidente: "los dirigentes nos reunimos días antes de las asambleas ordinarias para saber qué cosas vamos a tocar en esa asambleas, así agilizamos todo y las cosas salen bien porque después sino es un desorden total, y de repente nos olvidamos de decir algo importante"</p> <p>Observación: la junta directiva y el gerente realizan una previa reunión a la asamblea unos días antes para poder preparar el programa de la asamblea; es decir, todos los temas que se trataran en dicha asamblea</p>	<p>Ex presidente: "La tarea más difícil fue de movilizar a nuestros integrantes. Movilidad para traerles a ellos eso era un poquito lo que más nos imposibilitaban, esta reunidos en una asamblea general total, no parecían todos, más o menos el 50% un poco más porque eso era el estatuto, con el 50% más uno ya se podía hacer la asamblea. Eso era lo más difícil que a nosotros nos imposibilitaba de estar todos juntos"</p> <p>Asociado: "Teníamos en cada anexo de Chazuta un representante, este representante venía antes a una reunión para que les organicen y lleven la información a los socios de cada de sus anexos, después ya ellos invitaban a los socios para que vengan a una asamblea general"</p>
Actividades que incentiven a conocer la visión	<p>Gerente: "En las reuniones y en las asambleas nos dicen cada vez cuales son nuestra visión y misión, incluso unas veces nos decían que si no sabíamos cuál es la misión y visión no nos íbamos a ir de la asamblea, y cada uno tuvo que saber</p>	<p>Asociado 1: "normalmente nos decían en las asambleas esto es la misión y esta es la visión, pero también había talleres de los proyectos que nos ayudaban a recordar casi siempre cuales eran pues"</p>

<p>y misión por parte de los asociados</p>	<p>porque nos tomaban como un examen hablado”</p> <p>Asociado: "En las asambleas a veces hacemos concursos donde el socio que se acuerda de los objetivos de la asociación se gana un premio, muchas veces ya los socios van leyendo más los objetivos que nos planteamos para ganarse el premio”</p> <p>Observación: en las asambleas se menciona de manera constante cuales son la visión y misión de la organización, incluso se hicieron dinámicas para asegurarse que el asociado sepa la visión y misión.</p> <p>Documentación: se revisó el reglamento interno, en el cual se está escrito al inicio la visión y misión de la organización.</p>	<p>Asociado 2: “en las reuniones era todo, ahí nos decían en las asambleas cuales eran nuestros objetivos y nuestras metas, los talleres de los proyectos no hacían escribir en todos lados nuestros objetivos y metas y luego nos hacían hacer que en la casa escribamos también en algún lugar nuestra misión, visión y nuestros objetivos”</p>
<p>Actividades de fomento del conocimiento del precio de mercado de los productos de la organización</p>	<p>Gerente: Ellos conocen el precio de lo que es en baba, la directiva conoce a cuanto estamos vendiendo cada campaña de cacao, no lo difundimos mucho porque no entienden que todo el proceso tiene su costo; por eso un poco nos reservamos en difundir eso”</p> <p>Asociado: "El gerente también cada mes nos está avisando el precio del cacao y ahora estamos no tanto sabemos, sabemos que están comprando 2.60 por el kilo de baba, pero en realidad no sabemos cómo están negociando ellos a quienes están entregando porque mensualmente nos informan que tal empresa ha venido a vernos que quiere comprar tantas toneladas a tal precio cumple la meta por decir quiere 20 30 toneladas, cumplimos la 30 tonelada y le estamos entregando eso él nos viene enfocando. Ahorita también hay otra empresita acá Cacatachi”</p> <p>Observación: en la asamblea se pudo observar que el gerente menciona el precio del cacao en el mercado y el precio que se está pagando a los asociados con la finalidad de que no haya malentendidos o problemas a futuro.</p>	<p>Ex asociado: “yo sabía el precio de cacao en el mercado porque yo les preguntaba a los intermediarios a cuánto vendían las empresas sus cacaos. En la asociación no nos decían a cuando ellos estaban vendiendo su cacao porque según ellos podíamos decir que nos estaban pagando muy poco o que de repente dónde está esa plata”</p>
<p>Actividades de propagación de los resultados económicos anuales en los asociados</p>	<p>Presidente: “El gerente como te digo todos los años a fin de año, el cada cosecha y cada compra que hace. Cada venta ya está informando cuanto de cacao ha vendido. Nosotros tenemos mensualmente nuestra reunión, por eso todo sabemos ya, cada segundo domingo de cada mes es la reunión. Sabemos bien claro y ahí hay una novedad ya el gerente nos dice. A veces se presenta precios un poquito más altos, igualito cuando le compra un poquito más”</p> <p>Asociado 1: "Igual que el precio del cacao, el gerente nos informa al final del año los resultados de la asociación, siempre tiene que decirnos eso para saber si la asociación va bien o va mal"</p> <p>Asociado 2: “Nos informan a fin de año los resultados en las asambleas, siempre nos han dicho todo lo que ganamos o si perdemos, el otro presidente también nos decía"</p>	<p>Ex asociado: “no sabíamos mucho de los resultados a fin de año, joven. Y si el presidente nos decía que vamos a revisar los resultados, le mirábamos con desconfianza porque sabíamos que estaba haciendo las cosas mal”</p> <p>Focus group: No se propagaba los resultados económicos, aludiendo a que la mayoría de asociados no entenderían las cifras que se mostrarían. No obstante, la gran mayoría de los participantes en el Focus cree que era principalmente por ocultar la corrupción del presidente.</p>

Anexo F.4: Resumen de la tabla de contenido de la variable participación en APAMBH y APARMASH

PARTICIPACIÓN		
Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
<p>Actividades que fomenten la participación del asociado en la planificación de la organización</p>	<p>Gerente: “La mayoría de socios participa en las asambleas primeras del año, la mayoría. Ahí es donde todos los socios nos hacen participar para planificar las cosas en la asociación, para quedar también los objetivos y las metas.”</p> <p>Asociado: “Se ha hecho, por ejemplo, un plan de comercialización de cacao eso también se ha socializado, los socios han participado en la elaboración de eso, ahora saben nuestros problemas y ventajas que tenemos.”</p> <p>Documentación: se pudo revisar el plan de comercialización y el proceso de creación de este documento, se identificó la participación de ciertos asociados.</p>	<p>Ex presidente: “aquí nosotros creamos nuestro plan estratégico asesorados por un profesional y en ese entonces el que nos ayudó de formular el reglamento ha sido el ingeniero Alvaro Mondragón él era el especialista que en ese tiempo con el PDA venía por acá muchos más, pero el que nos apoyó en hacer le reglamento vamos a decir era el ingeniero Álvaro”</p> <p>Asociado: “No participaba. Dicen que yo a veces decía cosas fuera de lugar y que no era lo mejor estar ahí, a veces me sentía como si no fuera de la asociación. Pero si algunos les hacían participar, a los que dominaban mejor su habla o derrepente que hayan estudiado más.”</p>
<p>Actividades que incentiven la evaluación de la organización por parte del asociado</p>	<p>Gerente: “no participan en la evaluación de la asociación, como le digo, confían ciegamente en mi persona, yo les digo permanentemente todos los movimientos en cada asamblea ordinaria voy informando el proceso en cada asamblea. Que tengan otro concepto de mí no conozco, desconozco”</p> <p>Presidente: “en las asambleas también nos dicen que es importante que los socios participen en la evaluación de la organización, incluso, joven, nos hacen ver todo los resultados y nosotros decimos si está bien o si está mal la asociación.”</p> <p>Asociado: "Nuestro coordinador que es el señor Euler, tú debes conocerle a él. Él es el que nos llama para cualquier cosa para motivarnos, primero consulta con todos nosotros si es bueno para hacer o no. Bueno nosotros lo aceptamos así, está bien que el haga un examen como se dice a la organización”</p> <p>Observación: Se pudo observar que en la asamblea el gerente les incentiva a ser partícipes de la evaluación de la organización; no obstante, hay un gran nivel de confianza en el gerente.</p>	<p>Asociado 1: “No mucho, dicen que nuestro presidente robaba, entonces no le convenía que nosotros participemos en la evaluar la asociación, solo evaluaban los que estaban metido ahí y decían que estaba bien.”</p> <p>Asociado 2: “No pues, no le convenía al presidente que nosotros participemos en la evaluación de la asociación por eso es que no nos motivaba a participar pero nosotros queríamos porque queríamos que la asociación vaya bien</p> <p>Focus group: la mayoría de participantes del focus mencionaba que el ex presidente evitaba que los asociados no participen en la evaluación de la organización ya que de esta forma estos se darían cuenta de las malas prácticas.</p>
Continúa		

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que promuevan la participación del asociado en capacitaciones técnicas	<p>Gerente: “nosotros organizamos las capacitaciones, la directiva organiza las fechas la hora, la convocatoria la hace el presidente.”</p> <p>Presidente: “la asociación nos da charlas para inculcar en nosotros que las capacitaciones son importantes, además como ya le mencioné nos lleva a ver otras parcelas de otros agricultores que han seguido capacitaciones técnicas y están muy bien sus cacaotales, entonces eso nos motiva a participar más en las capacitaciones”</p> <p>Asociado: “bueno, primero nos dice que es importante que los socios sepan de las cosas para sus cacao, luego nos llevan a veces a otras asociaciones donde ya han hecho capacitaciones para ver cómo les van y ahí vemos que su producción va bien, eso nos motiva a que nos vayamos a las capacitaciones aunque duren todo el día.”</p> <p>Observación: en la asamblea el gerente y el presidente se toman cierto tiempo para fomentar que los asociados asistan al 100% de las capacitaciones técnicas aludiendo a que son cosas que no se repiten continuamente.</p> <p>Documentación: Se evaluó el registro de asistencia a las capacitaciones técnicas que se realizan en la asociación.</p>	<p>Asociado 1: “No mucho, más que todo nos motivaba la gente de los proyectos, ellos nos decían que no debemos faltar a las capacitaciones, incluso a veces hacían talleres para motivarnos, me acuerdo uno que se llamaba “yo soy mi asociación”, y ahí nos enfocaban en esforzarnos en la asociación y participar en todo lo que se pueda.”</p> <p>Asociado 2: “Bueno siempre era voluntario vamos a decir, no era obligatorio pero las personas que deseábamos pertenecer a nuestra organización estábamos ahí, demostrábamos la responsabilidad más que todo”</p>
Actividades que promuevan la participación por parte de los asociados en las actividades sociales y culturales.	<p>Gerente: “La vez pasada hemos sido cabezones de la fiesta patronal de la fiesta de Shanao, la asociación ha asumido solo, o sea solos hemos sido, todos los votos se han entregado, más de 10 días de sacrificio, un gasto de 30 mil soles solo hemos recuperado 22 mil, 8 mil ya no.”</p> <p>Asociado 1: “Hacemos festividades en Shanao, hablamos con la municipalidad para que nosotros seamos anfitriones de las festividades. Siempre tratamos de hacer eso porque para nosotros es importante y para los de Shanao también porque conocen a la asociación más a profundo y ven que es bueno trabajar acá.”</p> <p>Asociado 2: “nos hacen ver que es importante participar en las actividades sociales y culturales, de esta manera también hacemos que otros agricultores vean que la asociación es buena y quieran ser parte de ellas”</p> <p>Observación: en la asamblea se pudo observar que el gerente hace mención a las festividades cercanas e incentivaba a que los asociados participen en estas festividades puesto que es una forma de atraer nuevos asociados.</p>	<p>Asociado 1: “sí, si hacíamos festividades y campeonatos en Chazuta, a veces invitábamos hasta a los proveedores, a las empresas y a las ONGs para jugar y compartir ahí las cosas, sí salía bien”</p> <p>Asociado 2: “pues les decíamos que era importante la participación de ellos porque así otros campesinos podían ver que era lindo trabajar en una asociación, que también podíamos divertirnos. Así, les recalcábamos y les motivábamos a que participen en esas actividades.”</p> <p>Asociado 3: “pues si mucho nos incentivaban que digamos, siempre queríamos que las otras asociaciones vean que estamos comprometidos pero la realidad es nos motivaban a participar o apoyar en esas actividades”</p>

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que fomenten la participación de la mujer en la organización	<p>Gerente: “ahora nos estamos metiendo a la línea chocolatera artesanal también. Con eso atrajimos a las esposas de los socios que tiene poca participación y pensamos participar este año en 4 ferias a nivel de la región y nacional ya tenemos presupuesto también del proyecto PNIA”</p> <p>Presidente: ““Sí, porque ella también es capacitada para ello, ella también tiene que estar al tanto de todo, ayudar a nosotros, ellas también en una socia más, y lo hacen bien”</p> <p>Observación: Existe un alto nivel de fomento de la participación de la mujer en la organización, tanto en actividades de apoyo como también siendo una asociada y por ende vendiendo su producción de cacao.</p>	<p>Ex presidente: “no, muy poco había la participación de las mujeres, es que en ese entonces todo era a los hombres del hogar, claro que les decían a las mujeres que sí tenían que ayudar al hombre en sus problemas pero que se iba a hacer”</p> <p>Ex asociado y asociado de Allima Cacao: “A veces pienso que ahí fallaron porque por ejemplo ahora que somos cooperativa las mujeres también son parte de la cooperativa, tienen su grupo que le llaman las Allima Warmi Cuna, hacen sus chocolates, su choco tejas y la misma cooperativa les lleva capacitaciones y talleres para que aprenda”</p>
Actividades que fomenten la participación del joven en la organización	<p>Gerente: “en las asambleas a veces participan ellos, los invitamos y les damos a conocer el tema, y siempre tenemos la participación de menores de edad de 15, 16 años y en nuestro grupo también hay menores de 30 años que participan”</p> <p>Presidente: ““por ejemplo, en la escuela de líderes tenemos una meta de que al menos 5 jóvenes participen, invitamos a los hijos de los socios constantemente”</p> <p>Observación: Al igual forma que con la mujer, existe un alto nivel de fomento de la participación de la mujer en la organización, tanto en actividades de apoyo como también siendo una asociada y por ende vendiendo su producción de cacao.</p>	<p>Dirigente: “sí, para nosotros si era importante, les decíamos a los padres que traigan a sus hijos a los talleres, que también vayan a apoyar en el choba choba o apoyar en las actividades que tenía que hacer cada socio”</p> <p>Asociado: “no, los jóvenes no participaban porque la asociación no hacía nada para que vengan, somos nosotros los propios padres que le decíamos a nuestros hijos que también tienen que aprender de los cultivos, que también tienen que ir a las capacitaciones pero a veces no les dejaban entrar a las capacitaciones”</p>

Anexo F.5: Resumen de la tabla de contenido de la variable compromiso en APAMBH y APARMASH

COMPROMISO		
Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
Actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión	<p>Gerente: “A veces la asociación viene con gente capacitada y nos motiva a que nosotros tenemos que apropiarnos de la visión y misión, y así le hacemos, joven. Ahora con estos talleres de incentivar nosotros ya sabemos muy bien la visión de ser cooperativa y eso es lo que apuntamos, todos apuntamos a eso.”</p> <p>Presidente: "Sí, por ejemplo hemos hecho talleres donde se mejoraban su sentir hacia la asociación, como le dicen, hemos hecho que se pongan la camiseta, así saben cuál es la visión y la misión de APARMASH”</p> <p>Asociado: ““En las asambleas nos recuerdan que es la visión. La asociación siempre se da un tiempito para hacer eso, como te digo nuestra misión por decir es llegar a ser una de las asociaciones más atractivas de nuestra misma sociedad, nuestro pueblo, del mercado también, de provincia lamas y san Martin no, eso sería”</p>	<p>Ex presidente: “Teníamos reuniones con los profesionales que nos asesoraban en ese entonces para hacernos conocer la misión y visión y mayormente capacitación pues era para poder concientizarnos de la visión de ser cooperativa, ese tiempo hemos sido bastante por eso es que casi no muchos iban y pocos se acordaban de lo que decían”</p> <p>Asociado: “le dábamos una oportunidad para que nos demuestre que le quería estar en la asociación. Además en los talleres siempre les decíamos que estén comprometidos con la asociación, les inculcábamos cual era la misión y la visión de la asociación pero nadie se acordaba al final”</p>
Actividades que incentiven al asociado a comportarse de acuerdo a los valores organizacionales	<p>Gerente: Ahora este, es de mucha utilidad, puesto que hay algunos asociados, que tienen solamente interés, que solamente cuando hay proyecto no más, cuando se va a repartir algún bien no más vienen, se van y nunca vuelven, entonces con ese reglamento estamos sancionando a las malas prácticas o conductas de los socios”</p> <p>Presidente: “Nuestro gerente en la asamblea siempre nos dice y nos recalca que debemos comportarnos de acuerdo a lo que dice el reglamento interno, siempre respetar al socio amigo y sobretodo apoyarlo porque si el surge todos surgimos”</p> <p>Asociado: ““además en la asociación nos dicen que debemos cuidarnos entre los socios, eso siempre nos hacen entender en los talleres. Siempre en los talleres nos enseñan sobre el respeto, la transparencia y sobre todo el compañerismo.”</p> <p>Observación: Se pudo observar que el gerente cada vez que habla con un asociado busca la manera de incentivarlo a que debe estar interesado en el bienestar de los otros asociados.</p>	<p>Ex presidente: “se sacaba esta copia del estatuto y se entregaba a cada socio, por ejemplo tenemos nuestro reglamento cada uno tenemos eso y cuando nosotros tenemos que leer para saber cuáles son nuestros deberes”</p> <p>Asociado: "bueno, nos decían que si no comportábamos con los valores nos iban a castigar o nos iban a multar pero ahí no más. Nosotros decíamos por qué el presidente tampoco es tan transparente, de cómo podía exigirnos si él no era honesto.”</p>
Continua		

Unidades de observación	APARMASH	APAMBH
<p>Actividades que promuevan la disposición de los asociados a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en actividades de la organización</p>	<p>Asociado: "“Sí, hay talleres supuestamente donde nos motivan a ser más comprometidos con la asociación, nos dicen que debemos poner todos los esfuerzos posibles dar nuestro tiempo y esfuerzo para la asociación. Y la verdad es que sí estamos comprometidos porque damos nuestro tiempo”</p> <p>Asociado 2: “La asociación hace talleres, hace pasantías en otras asociaciones para que vean como es crecer y así sentirnos más con ganas para seguir creciendo, pero eso ya depende de cada uno de los socios que quieren ser comprometidos con la asociación.”</p> <p>Asociado 3: “La asociación hace talleres y hace pasantías en otras asociaciones para que vean como es crecer y así sentirnos más con ganas para seguir creciendo.”</p>	<p>Ex presidente: “la asociación, siempre en eso voy a ser sincero, siempre la asociación nos orientaba de que algún momento siendo cooperativa vamos a tener beneficios entonces ese era la forma como concientizábamos a las personas, a los socios, con esa mira nosotros hacíamos las reuniones, conversábamos y si pasamos a ser cooperativa vamos a tener beneficios, eso era la forma como se trataba de concientizar a los socios”</p> <p>Asociado: La verdad es que si no fuera por los proyectos del estado o de las ONGs los socios en la asociación nunca hubieran estado comprometidos, porque la asociación no hacía nada para que nos motiven a seguir con la asociación, para esforzarnos, para apoyar cuando tengamos que apoyar, esas cosas”</p> <p>Asociado 2: “La asociación muy poco, más que todo eran las ONGs que venían y sus ingenieros nos decían que era importante que nosotros pongamos todo de nosotros en la asociación, a veces nos decían que teníamos que poner todo nuestro esfuerzo y algunas veces un poquito de nuestra plata para que la asociación crezca, pero nosotros teníamos desconfianza para dar nuestra platita al presidente porque ya hacía las cosas mal”</p>
<p>Actividades que incentiven la alineación de acciones de los asociados con los objetivos de la organización</p>	<p>Presidente: “Yo creo que si todos tienen los mismos objetivos, porque todos queremos mejorar nuestra producción para poder vender más y tener mejores clientes. La asociación nos pregunta cada año cual es nuestro objetivo personal y de ahí nos ayuda a que estos también vayan con los de la asociación”</p> <p>Asociado 1: ““La asociación nos pregunta cada cierto tiempo cuál es nuestro objetivo y de nuestra familia, y de ahí nos dice que con los objetivos de la asociación vamos a mejorar”</p> <p>Asociado 2: “La asociación hace talleres donde cada socio dice lo que quiere en un futuro, los seleccionamos y le decimos que esto va de la mano con el crecimiento de la asociación”</p> <p>Documentación: Se pudo revisar las actas consolidadas de los objetivos personales y organizacionales que se plantean al inicio del año, no obstante, cada cierto tiempo durante la asamblea se revisa cómo va el cumplimiento de las metas y objetivos.</p>	<p>Ex presidente: “Más que todos los talleres de los proyectos, ahí se preguntaban a cada socio sobre sus objetivos personales y les explicaban que esos objetivos estaban relacionados con los de asociación. Por ejemplo, si yo iba y decía que iba a hacer una mejor fertilización de mis cacaotales para mejorar mi producción entonces ellos me apoyaban con eso, me incentivaban a hacerlo porque ellos nos decían que la asociación también busca tener un mejor producto, y nos enseñaban a decir que nosotros y la asociación teníamos los mismos objetivos”</p> <p>Asociado 1: “Los dirigentes a veces nos decían que si los socios crecemos ellos también crecen, si los socios hacen que su producción suba entonces ellos hacían que sus ventas suban. Las ONGs traían sus talleres para que nuestros objetivos se parezcan a la asociación y que hagamos las cosas de la forma en que consigamos nuestros objetivos”</p>

ANEXO G: Tabla de contenidos de las entrevistas, observaciones y focus group en APARMASH (En archivo digital)



ANEXO H: Tabla de contenidos de las entrevistas, observaciones y focus group en APAMBH (En archivo digital)



ANEXO I: Guías para las entrevistas a profundidad

Anexo I.1: Guía de entrevista para los asociados de APAMBH

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en APAMBH. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Preguntas de inicio

1. Hábleme sobre usted y su familia.
2. ¿Su familia siempre ha estado en cosas relacionadas en la agricultura?
3. ¿Cuánto tiempo pertenecía a la asociación? ¿Por qué decidió ser parte de esa organización?

Confianza

4. ¿La asociación les otorgaba algún beneficio económico? ¿Cuáles fueron? ¿Usted cree que eran atractivos para el asociado?
5. ¿Alguna vez hicieron alguna compra en conjunto con otros asociados? ¿Qué cosas compraron? ¿Eso lo organizó la asociación o solo se pusieron de acuerdo entre los asociados?
6. ¿La asociación realizaba actividades para que tus familiares sean atraídos o sean parte de la organización? ¿Cuáles eran? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban estas actividades?
7. ¿Alguna vez has tenido algún emprendimiento por cuenta propia o tal vez algún asociado? ¿De qué se trató? ¿Cómo resultó? ¿Esto incentivo a los demás?
8. ¿Usted cree que la asociación los motivaba a ser emprendedores? ¿Qué hacía la asociación para motivarlos?
9. ¿La organización promovía actividades agras productivas? ¿Cómo lo hacía y cuáles eran esas actividades? (Sugerir: visitas a predios de los asociados, trabajo en los predios de los asociados)
10. ¿La asociación hacía algún control sobre su producción? ¿La asociación hacía actividades que te enseñen a producir la misma cantidad todos los meses? (Por ejemplo; capacitaciones, reuniones, cursos, etc.)
11. ¿La asociación hacía algunas actividades para que la calidad de su cacao sea la misma todos los meses? ¿Cuáles eran? (sugerir: capacitaciones, cursos, apoyo técnico)
12. ¿Sabía que existía un reglamento interno dentro de la asociación? ¿Sabe de qué trataba?
13. ¿Qué hacía la asociación para que los asociados supieran de este reglamento? ¿Cómo hacía la asociación para que cumplan este reglamento interno?

14. ¿Han hecho actividades colectivas entre los asociados? ¿Cuáles eran y cuan frecuente se realizaban?
15. ¿Qué actividades realizaba la organización para que ustedes quieran trabajar en equipo? ¿Cuán frecuente realizaba estas actividades la organización?

Liderazgo

16. Desde su punto de vista, ¿Considera que hubo líderes dentro de la organización? ¿Quiénes fueron? ¿Por qué cree que eran líderes? (Explicarle que es un líder y cuál es la diferencia con un jefe)
17. Usted sabe que un líder debe tener los valores de transparencia, participación, compromiso, ¿Qué actividades realizaba la asociación para que los líderes tuvieran estos valores? ¿Cada cuánto tiempo se hacían estas actividades?
18. Para usted, ¿los líderes se comunicaban bien y de la mejor manera dentro de la asociación: con el gerente, con los asociados, los trabajadores, etc.? ¿La asociación hacía alguna actividad para enseñar o desarrollar en estos líderes para que comuniquen mejor dentro de la organización?
19. Era importante que los líderes de la asociación tuvieran contacto con las organizaciones externas y con la comunidad de Chazuta, ¿Usted recuerda si la asociación hacía actividades que desarrollen o fortalezcan la comunicación externa de estos líderes? ¿Cuáles eran?
20. En una organización asociativa es muy importante que los asociados respalden a sus líderes, ¿Qué actividades realizaba la organización para ustedes creen y confíen en los líderes?
21. ¿Cómo hacía la asociación para que la comunidad de Chazuta tenga credibilidad y confíe en los líderes de la organización?

Comunicación

22. ¿Usted considera que los comunicados que quería dar la asociación siempre llegaban a todos los asociados? ¿Hacían alguna actividad para dar comunicados? ¿Cada cuánto tiempo realizaban estas actividades? (Sugerir ejemplo: asambleas, reuniones, etc.)
23. ¿Sabe si la asociación tenía una misión y una visión? ¿Cuál era esa misión y visión?
24. ¿Cómo hacía la organización para que ustedes supieran cual es era misión y visión? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban actividades que fortalecían el conocimiento de la misión y visión entre los asociados?
25. ¿Sabe cuáles eran los valores que se fomentan en la asociación? Si la respuesta es “Sí”, ¿Qué hace la asociación para que ustedes sepan cuáles eran los valores? ¿Cada cuánto tiempo se hacían esas actividades?
26. ¿Sabía cada año cuáles eran los objetivos y metas de la asociación? Si la respuesta es “Sí”, ¿Cómo hacía la asociación para que ustedes supieran cuáles son los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se hacían esas actividades?
27. ¿Usted sabía el precio del cacao en grano en el mercado? ¿La asociación hacía actividades donde les decían cuál es era precio en el mercado? ¿Cuáles eran esas actividades? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban estas actividades?
28. ¿Usted sabía los resultados de la asociación cada fin de año? ¿La asociación hacía actividades para que ustedes supieran los resultados? ¿Qué actividades eran?

Participación

29. ¿Usted participaba cuando la organización iba a planear los objetivos y metas para los próximos años? ¿La asociación hacía algo para que ustedes se sintieran motivados para participar en esa planificación? ¿Qué hacían? ¿Cada cuánto tiempo lo hacían?
30. En cualquier asociación es importante que los asociados ayuden a hacer una evaluación de la organización, ¿Usted participaba en estas evaluaciones?, Sí la respuesta es “SÍ”, ¿Usted participaba porque desea o la directiva de la asociación les comentaba que debían participar?
31. ¿La asociación realizaba actividades para incentivar a que ustedes participaran en la evaluación de la organización? ¿Qué hacían? ¿Cada cuánto tiempo hacían estas actividades donde los incentivaban?
32. Usted me mencionó que se realizaban capacitaciones técnicas dentro de la organización, ¿Usted siempre participaba en estas capacitaciones? ¿Por qué?
33. ¿La asociación los motivaba a participar en las capacitaciones? ¿Qué actividades realizaban para motivarlos? ¿Cada cuánto tiempo hacían esas actividades?
34. ¿Se realizaban actividades como compartir, festividades, campeonatos, etc. (actividades sociales y culturales) dentro de la asociación? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban estas actividades?
35. ¿Usted participaba de estas actividades? ¿Por qué? ¿Qué hacía la asociación para que ustedes quisieran participar en estas actividades sociales y culturales dentro de la organización?
36. ¿Usted consideraba que era importante que la mujer participara dentro de la organización? ¿La asociación hacía actividades para incentivar o motivar a las mujeres para ser parte de la asociación? ¿Qué actividades realizaban? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban estas actividades?
37. ¿Usted consideraba que era importante que los más jóvenes participen dentro de la organización? ¿La asociación hacía actividades para incentivar o motivar a que los jóvenes sean parte de la asociación? ¿Qué actividades realizaban? ¿Cada cuánto tiempo se realizaban estas actividades?
38. ¿Cómo escogían a los representantes dentro de la asociación? ¿Cada cuánto tiempo lo hacían?
39. ¿Cuántos niveles jerárquicos eran en la asociación? ¿Cuáles eran?
40. ¿Cómo establecían las funciones de cada integrante de los comités?

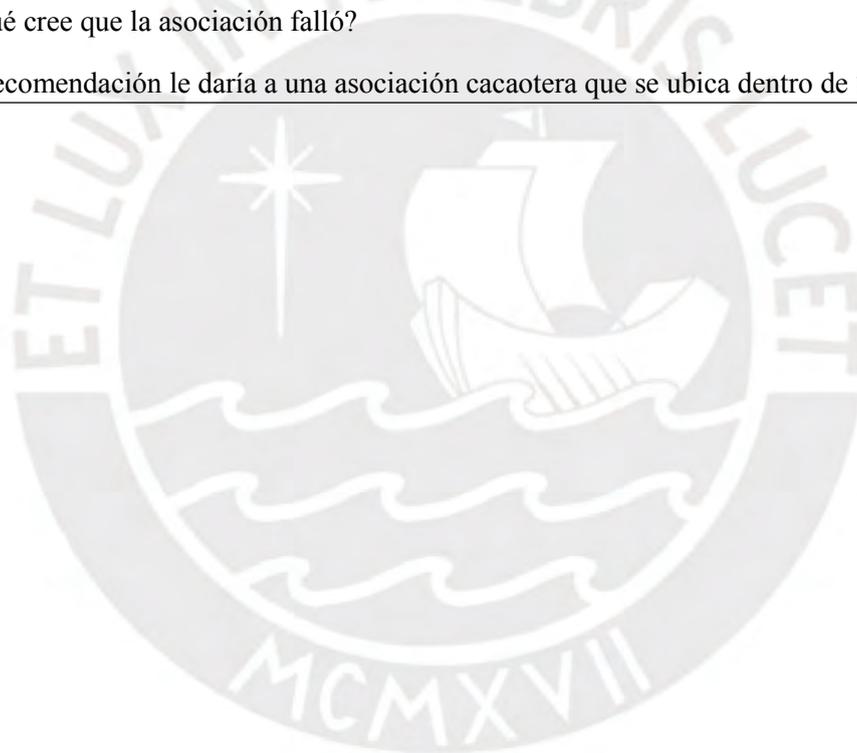
COMPROMISO

41. (Si bien es cierto que los asociados saben la misión y visión de la organización), ¿Usted hacía las cosas cumpliendo la misión y visión de la asociación? ¿La asociación hacía algo para motivarlo a que haga las cosas en función de la misión y visión? ¿Qué actividades realizaba la asociación para motivarlo?
42. ¿Cómo hacía la asociación para que ustedes –Los asociados- se comporten de acuerdo a los valores de la organización? ¿Cómo los motiva a que se comporten bien? ¿Qué actividades hace? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades?

43. ¿Usted invertía tiempo, esfuerzo y sobre todo dinero en actividades de la organización?
¿Por qué lo hacía?
44. ¿La asociación lo motivaba de alguna forma a que usted invierta su tiempo, su esfuerzo y su dinero en la organización? ¿Qué o cómo lo hacían? ¿Cada cuánto tiempo?
45. ¿Cree usted que sus objetivos personales estaban alineados con los objetivos y metas de la organización? (De ser positivo la respuesta pasar a la siguiente pregunta)
46. ¿Qué actividades realizaba la asociación para incentivar a que ustedes tengan objetivos y acciones alineados o parecidos con los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se reforzaban estas actividades?

Preguntas cierre

47. ¿Cree que la formación de una asociación es lo más adecuado para pequeños productores que buscan desarrollarse y perdurar a futuro? ¿Por qué?
48. Para usted, ¿Qué cosa era lo mejor de ser parte de esta asociación? ¿Por qué?
49. ¿Por qué cree que la asociación falló?
50. ¿Qué recomendación le daría a una asociación cacaotera que se ubica dentro de San Martín?



Anexo I.2: Guía de entrevista para los asociados de APARMASH

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en APARMASH. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Preguntas iniciales

1. Cuénteme sobre usted y su familia
2. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación?
3. ¿Por qué decidió ser parte de esta organización?

Confianza

4. ¿La asociación les otorga algún beneficio económico? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades relacionados a beneficios económicos?
5. ¿Alguna vez han comprado o vendido algo en conjunto con otros asociados? ¿Eso lo organizó la asociación o solo se pusieron de acuerdo entre los socios?
6. ¿La asociación realiza alguna actividad para que tus familiares sean atraídos y sean parte de la organización? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
7. ¿Alguna vez has tenido algún emprendimiento por cuenta propia o tal vez algún asociado? ¿De qué se trató? ¿Cómo resultó? ¿Esto incentivo a los demás?
8. ¿Usted cree que la asociación los motive a ser emprendedores? ¿Qué hace la asociación para motivarlos?
9. ¿La asociación ha realizado actividad que haga que ustedes se conozcan mejor como asociados? (Sugerir: actividades recreacionales)
10. ¿La asociación hace algún control sobre su producción? ¿La asociación hace actividades que le enseñen a producir la misma cantidad todos los meses? (Por ejemplo; capacitaciones, reuniones, cursos, etc.)
11. ¿La asociación promueve actividades que le permitan a usted conocer las condiciones de producción de los demás asociados? (sugerir visitas técnicas a cada parcela)
12. ¿La asociación promueve actividades que lo motiven a aplicar nuevas tecnologías en sus tierras? (Sugerir: pasantías a experiencias exitosas externas)
13. ¿La organización realiza actividades que lo animan a mejorar su productividad y calidad de productos? (Sugerir: preparación de un plan de mejoras técnicas a cada parcela)
14. ¿La asociación hace algunas actividades para que la calidad de su cacao sea la misma todos los meses? ¿Cuáles son? (sugerir: capacitaciones, cursos, apoyo técnico)
15. ¿Sabe que existe un reglamento interno dentro de la asociación? ¿Sabe de qué trata?

16. ¿Qué hace la asociación para que los asociados sepan de este reglamento? ¿Cómo hace la asociación para que cumplan este reglamento interno?
17. ¿Han realizados actividades en equipo entre los asociados? ¿Cuáles son y cuan frecuente se realizan?
18. ¿Qué actividades realiza la organización para que ustedes quieran trabajar en equipo? ¿Cuán frecuente realiza estas actividades la organización?

Liderazgo

19. Desde su punto de vista, ¿Considera que hay líderes dentro de la organización? ¿Quiénes son? ¿Por qué cree que son líderes? (Explicarle que es un líder y cuál es la diferencia con un jefe)
20. Para usted, ¿los líderes se comunican bien y de la mejor manera dentro de la asociación: con el gerente, con los asociados, los trabajadores, etc.?
21. En una organización asociativa es muy importante que los asociados respalden a sus líderes, ¿Qué actividades realiza la asociación para ustedes crean y confien en los líderes?

Comunicación

22. ¿Cómo es la comunicación entre usted y el gerente y presidente de la organización? ¿En una comunicación directa?
23. ¿Usted considera que los comunicados que quiere dar la asociación siempre llegan a todos los asociados? ¿Hace alguna actividad para dar comunicados? ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? (Sugerir ejemplo: asambleas, reuniones, etc.)
24. ¿Sabe si la asociación tiene una misión y una visión? ¿Cuál es esa misión y visión?
25. ¿Cómo hace la organización para que ustedes sepan cual es la misión y visión? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de la misión y visión entre los asociados?
26. ¿Sabe cuáles son los valores que se fomentan en la asociación? Si la respuesta es “SÍ”, ¿Qué hace la asociación para que ustedes sepan cuáles son los valores? ¿Cada cuánto tiempo se hacen estas actividades?
27. ¿Sabe cuáles son los objetivos y metas de la asociación? Si la respuesta es “SÍ”, ¿Cómo hace la asociación para que ustedes sepan cuáles son los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se hacen estas actividades?
28. ¿Usted sabe el precio del cacao en grano en el mercado? ¿La asociación hace actividades donde les diga cuál es el precio en el mercado? ¿Cuáles son esas actividades? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
29. ¿Usted sabe los resultados de la asociación a fin de año? ¿La asociación hace actividades para que ustedes sepan los resultados? ¿Cuáles son?

Participación

30. ¿Usted participa cuando la organización va a planear los objetivos y metas para los próximos años? ¿La asociación hace algo para que ustedes se sientan motivados para participar en esa planificación? ¿Qué hace? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

31. En cualquier asociación es importante que los asociados ayuden a hacer una evaluación de la organización, ¿Usted participa en estas evaluaciones?, Sí la respuesta es “SÍ”, ¿Usted participa porque desea o la directiva de la asociación les comenta que deben participar?
32. ¿La asociación los incentiva a participar de esta evaluación de la organización? ¿Qué hace? ¿Cada cuánto tiempo hacen estas actividades donde los incentivan?
33. Usted me mencionó que se hacen capacitaciones técnicas dentro de la organización, ¿Usted siempre participa en estas capacitaciones? ¿Por qué? ¿De qué tratan dichas capacitaciones?
34. ¿La asociación los motiva a participar en las capacitaciones? ¿Qué actividades hace para motivarlos? ¿Cada cuánto tiempo hacen esas actividades?
35. ¿Se realizan actividades como compartir, festividades, campeonatos, etc. (actividades sociales y culturales) dentro de la asociación? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
36. ¿Usted participa de estas actividades? ¿Por qué? ¿Qué hace la asociación para que ustedes quieran participar en estas actividades sociales y culturales dentro de la organización?
37. ¿Usted considera que es importante que la mujer participe dentro de la organización? ¿La asociación hace actividades para incentivar o motivar a las mujeres para ser parte de la asociación? ¿Qué actividades hacen? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
38. ¿Usted considera que es importante que los más jóvenes participen dentro de la organización? ¿La asociación hace actividades para incentivar o motivar a que los jóvenes sean parte de la asociación? ¿Qué actividades hacen? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
39. ¿Cómo escogen a los representantes dentro de la asociación? ¿Cada cuánto tiempo escogen?
40. ¿Se realizan algunas otras actividades dentro de la asociación en las que trabajen en equipo?
41. ¿Usted participó en las asambleas de la organización?

Compromiso

42. ¿Usted se siente comprometido con la asociación? ¿Por qué? ¿La asociación realiza actividades para aumentar ese compromiso? ¿Cuáles son? ¿Con qué frecuencia?
43. ¿Usted cree que los demás asociados están igual de comprometidos que usted? ¿Por qué?
44. ¿Usted está dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo y sobre todo dinero en actividades de la organización? ¿Por qué lo hace?
45. ¿La asociación lo motiva de alguna forma a que usted invierta su tiempo, su esfuerzo y su dinero en la organización? ¿Qué o cómo hacen? ¿Cada cuánto tiempo? ¿A usted lo motivan?
46. ¿Cuáles son sus objetivos personales?
47. ¿Cuáles son sus objetivos al ser parte de la asociación?
48. ¿Cree usted que sus objetivos personales están alineados con los objetivos y metas de la organización? (De ser positivo la respuesta pasar a la siguiente pregunta)
49. ¿Qué actividades realiza la asociación para incentivar a que los ustedes tengan objetivos y acciones alineados o parecidos con los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades?

Preguntas de cierre

50. ¿Cree que la formación de una asociación es lo más adecuado para pequeños productores que buscan desarrollarse y perdurar a futuro? ¿Por qué?
51. Para usted, ¿Qué cosa es lo mejor de ser parte de esta asociación? ¿Por qué?



Anexo I.3: Guía de entrevista para el gerente de APARMASH

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en APARMASH. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Preguntas iniciales

1. Explíqueme sobre la historia y actualidad de la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo – Shanao.
2. ¿Cuántos productores se encuentran activos en esta asociación? ¿Por qué formalizaron esta asociación? ¿Cuántos asociados antiguos y nuevos tiene la organización?
3. ¿Cuál es el procedimiento que siguieron para establecerse como asociación?

Confianza

4. ¿Existen algunos beneficios económicos para los asociados dentro de la asociación? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades relacionados a beneficios económicos?
5. ¿Se realizaron actividades que promovieron la obtención de beneficios económicos para los asociados? (Sugerir: ventas y compras conjuntas) ¿Cuáles fueron? ¿Con qué frecuencia se realizaron?
6. ¿En la asociación se realizan actividades para la atracción de los familiares del asociado? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
7. ¿Alguna vez los asociados han tenido algún emprendimiento por cuenta propia? ¿De qué se trató? ¿Cómo resultó? ¿Esto incentivó a los demás?
8. ¿Cómo trabaja la organización con respecto a emprendimiento? ¿Realiza actividades que motiven a que los asociados sean emprendedores? ¿Cuáles son?
9. ¿En la asociación se realizan actividades que permitan a los asociados conocerse mejor? (Sugerir: actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada predio) ¿Cuáles son? ¿Con qué frecuencia se realizaron?
10. ¿La asociación promueve actividades que le permitan a los asociados conocer las condiciones de producción de los demás asociados? (sugerir visitas técnicas a cada parcela)
11. ¿La asociación promueve actividades que motiven a los asociados a aplicar nuevas tecnologías? (Sugerir: pasantías a experiencias exitosas externas)
12. ¿Se realizan actividades que animan a los asociados a mejorar su productividad y calidad de productos? (Sugerir: preparación de un plan de mejoras técnicas a cada parcela)
13. ¿Hacen algún control sobre la producción de los asociados? ¿Llevan a cabo actividades que fomenten producción homogénea y constante? (Por ejemplo; capacitaciones, reuniones, cursos, etc.)

14. ¿Todos los asociados cuentan con infraestructura parecida dentro sus tierras? ¿Ustedes intervienen de alguna forma para que la infraestructura sea homogénea entre los asociados? De ser afirmativo la respuesta: ¿Qué actividades realizan para ese fin?
15. ¿Cómo trabajan con el asociado para que la calidad de lo producido sea homogénea? ¿Se llevan a cabo capacitaciones, cursos, apoyo técnico?
16. ¿Existe algún reglamento interno dentro de la organización? ¿Cuál fue el procedimiento para la realización de este reglamento?
17. ¿Los asociados cumplen este reglamento interno? ¿Qué hacen para que los asociados cumplan este reglamento interno?
18. ¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la evaluación de la asociación? ¿Con qué frecuencia?
19. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados tiendan a trabajar en equipo? ¿Cuán frecuente realiza estas actividades la organización? ¿Cómo programan estas actividades para el trabajo en conjunto entre los asociados dentro la asociación?

Liderazgo

20. Desde su punto de vista, ¿Considera que hay líderes dentro de la organización? ¿Quiénes son? ¿Por qué cree que son líderes? (Preguntar si el gerente general se considera un líder)
21. ¿La organización realiza actividades que fomenten en estos líderes los valores de transparencia, participación, equidad y compromiso? ¿Cuáles son estas actividades y cuan frecuente se realizan?
22. ¿Cómo se desenvuelven estos líderes con los asociados dentro de la organización? ¿Se realizan capacitaciones, cursos, apoyo para que estos líderes tengan una mejor comunicación con los otros asociados dentro de la organización?
23. Como se sabe, es importante el contacto de estos líderes con las organizaciones externas y con la comunidad de Shanao, ¿La organización realiza actividades que desarrollen o fortalezcan la comunicación externa de estos líderes? ¿Cuáles son?
24. Como sabemos, al ser esta una organización con fines de negocio, la gestión organizativa es importante, ¿realizan actividades que les permitan a los líderes manejar técnicas de gestión? (Sugerir: cursos, talleres, asesorías)
25. En una organización asociativa es muy importante que los asociados respalden a sus líderes, ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar la credibilidad/reconocimiento de los líderes por parte de los asociados? (Sugerir: actividades sociales, rendición de cuentas)
26. ¿Qué actividades realiza la organización para que la comunidad de Shanao tenga credibilidad y confíe en los líderes de la organización? (Sugerir: participación en eventos de la comunidad)

Comunicación

27. ¿Qué actividades realizan para la información que quieren dar a los asociados llegue a todos y de la mejor manera? ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? (Sugerir ejemplo: asambleas, reuniones, etc.)
28. Como se sabe, es importante realizar un plan para la comunicación efectiva, ¿Se realizan planes de comunicación efectiva? ¿Cómo lo hacen? ¿La organización realiza actividades

que faciliten y favorezcan a preparar el plan de comunicación? (Sugerir: asesorías o consultorías de expertos)

29. ¿Los asociados conocen la misión y visión de la organización? ¿Cómo hace la organización para que los asociados conozcan la misión y visión? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de la misión y visión entre los asociados?
30. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados sepan cuáles son los valores de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de los valores de la organización entre los asociados?
31. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados sepan cuáles son los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de los objetivos y metas entre los asociados?
32. ¿Los asociados conocen el precio del cacao en grano en el mercado? ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar entre los asociados el conocimiento del precio del cacao en el mercado? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
33. ¿Se dan a conocer los resultados económicos anuales entre los asociados? ¿Cómo trabaja este punto la asociación? ¿Qué actividades realizan?

Participación

34. ¿El asociado participa en la planificación de la organización? ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar la participación del asociado en la planificación de la misma organización? ¿Cuál es la frecuencia de estas actividades?
35. En una organización asociativa es importante que el asociado participe en la evaluación de la organización, ¿La organización realiza actividades que incentiven a la participación del asociado en la evaluación de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
36. Ya se mencionó que se realizan capacitaciones técnicas dentro de la organización, ¿Cómo organiza estas capacitaciones la organización? ¿Cuáles son las actividades que se llevan a cabo para incentivar a que los asociados asistan a estas capacitaciones?
37. ¿Se realizan actividades sociales y culturales dentro de la organización? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades sociales y culturales?
38. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que todos los asociados participen en estas actividades sociales y culturales dentro de la organización?
39. ¿Consideran importante la participación de la mujer dentro de la organización? ¿Qué actividades realizan para incentivar la participación de la mujer dentro de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
40. ¿Consideran importante la participación del joven dentro de la organización? ¿Qué actividades realizan para incentivar una mayor participación del joven dentro de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
41. ¿Cuál es el procedimiento para la elección de los representantes dentro de la asociación?
42. ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en la asociación? ¿Cuáles son?
43. ¿Cómo establecen los roles y políticas dentro de la asociación? ¿Usted al ser Gerente general, cuáles son sus roles?

44. ¿Cómo se eligen las fechas de las reuniones o asambleas?

Compromiso

45. (Si bien es cierto que los asociados saben la misión y visión de la organización), ¿Cómo trabaja la organización para los asociados se apropien de la misión y visión y sus acciones vayan dirigidos a cumplirlos? ¿Qué actividades se hacen dentro la organización para ese objetivo? (Sugerir: talleres)
46. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que los asociados se comporten de acuerdo a los valores instruccionales? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades?
47. ¿La organización cómo promueve y/o incentiva a que los asociados tengan la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y sobre todo dinero en actividades de la organización? (Sugerir: divulgación de beneficios de la asociatividad, de experiencias exitosas)
48. ¿Cree usted que los objetivos y acciones de los asociados están alineados con los objetivos y metas de la organización? (De ser positivo la respuesta pasar a la siguiente pregunta)
49. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que los objetivos y acciones de los asociados estén alineados con los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades? (Sugerir: evaluaciones periódicas)

Preguntas de cierre

50. Para usted, ¿qué fue lo más complicado de gestionar en lo que va de su participación dentro de la organización?
51. ¿Cree que la formación de una asociación es lo más adecuado para pequeños productores que buscan desarrollarse y perdurar a futuro?

Preguntas extras relacionadas al Core bussines

52. ¿Cómo es su proceso de cosecha, producción, comercialización? ¿Cuánto producen al año? ¿Su producción se realiza de manera constante o es periódica? ¿Quiénes son sus principales clientes?
53. ¿Han invertido en tecnología para mejorar sus procesos productivos?
54. Según lo que hemos podido leer en los artículos y noticias, hace poco han cerrado negocios con empresas en el exterior, cuéntenos un poco sobre ese tema. ¿Cómo llegaron a contactar con estos clientes?
55. ¿Cómo es la forma de financiamiento de la asociación? ¿Existe un aporte económico individual por parte de los asociados productores?
56. ¿Han tenido problemas con el financiamiento para los procesos de la asociación? ¿Cuentan con acceso a financiamiento en las entidades financieras? ¿Cuáles son las entidades financieras que les ofrecen mayor beneficio?
57. ¿Todas las tierras que son utilizadas por la asociación cuentan con título de propiedad? ¿Han tenido algún inconveniente con el estado por este tema?
58. ¿Cuántas hectáreas laborales aproximadamente tiene en su poder la asociación? ¿Cuál es la extensión promedio de las tierras de cada productor?

Anexo I.4: Guía de entrevista para el presidente de APARMASH

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en APARMASH. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Preguntas iniciales

1. ¿Hace cuánto tiempo viene siendo Presidente de la asociación?
2. ¿Cómo lo escogieron como presidente de la asociación?

Confianza

3. ¿Existen algunos beneficios económicos para los asociados dentro de la asociación? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades relacionados a beneficios económicos?
4. ¿Se realizaron actividades que promovieron la obtención de beneficios económicos para los asociados? (Sugerir: ventas y compras conjuntas) ¿Cuáles fueron? ¿Con qué frecuencia se realizaron?
5. ¿En la asociación se realizan actividades para la atracción de los familiares del asociado? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
6. ¿Alguna vez los asociados han tenido algún emprendimiento por cuenta propia? ¿De qué se trató? ¿Cómo resultó? ¿Esto incentivó a los demás?
7. ¿Cómo trabaja la organización con respecto a emprendimiento? ¿Realiza actividades que motiven a que los asociados sean emprendedores? ¿Cuáles son?
8. ¿En la asociación se realizan actividades que permitan a los asociados conocerse mejor? (Sugerir: actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada predio) ¿Cuáles son? ¿Con qué frecuencia se realizaron?
9. ¿La asociación promueve actividades que le permitan a los asociados conocer las condiciones de producción de los demás asociados? (sugerir visitas técnicas a cada parcela)
10. ¿La asociación promueve actividades que motiven a los asociados a aplicar nuevas tecnologías? (Sugerir: pasantías a experiencias exitosas externas)
11. ¿Se realizan actividades que animan a los asociados a mejorar su productividad y calidad de productos? (Sugerir: preparación de un plan de mejoras técnicas a cada parcela)
12. ¿Hacen algún control sobre la producción de los asociados? ¿Llevan a cabo actividades que fomenten producción homogénea y constante? (Por ejemplo; capacitaciones, reuniones, cursos, etc.)
13. ¿Todos los asociados cuentan con infraestructura parecida dentro sus tierras? ¿Ustedes intervienen de alguna forma para que la infraestructura sea homogénea entre los asociados? De ser afirmativo la respuesta: ¿Qué actividades realizan para ese fin?

14. ¿Cómo trabajan con el asociado para que la calidad de lo producido sea homogénea? ¿Se llevan a cabo capacitaciones, cursos, apoyo técnico?
15. ¿Existe algún reglamento interno dentro de la organización? ¿Cuál fue el procedimiento para la realización de este reglamento?
16. ¿Los asociados cumplen este reglamento interno? ¿Qué hacen para que los asociados cumplan este reglamento interno?
17. ¿Se realizan reuniones periódicas para realizar la evaluación de la asociación? ¿Con qué frecuencia?
18. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados tiendan a trabajar en equipo? ¿Cuán frecuente realiza estas actividades la organización? ¿Cómo programan estas actividades para el trabajo en conjunto entre los asociados dentro la asociación?

Liderazgo

19. Desde su punto de vista, ¿Considera que hay líderes dentro de la organización? ¿Quiénes son? ¿Por qué cree que son líderes? (Preguntar si el gerente general se considera un líder)
20. ¿La organización realiza actividades que fomenten en estos líderes los valores de transparencia, participación, equidad y compromiso? ¿Cuáles son estas actividades y cuan frecuente se realizan?
21. ¿Cómo se desenvuelven estos líderes con los asociados dentro de la organización? ¿Se realizan capacitaciones, cursos, apoyo para que estos líderes tengan una mejor comunicación con los otros asociados dentro de la organización?
22. Como se sabe, es importante el contacto de estos líderes con las organizaciones externas y con la comunidad de Shanao, ¿La organización realiza actividades que desarrollen o fortalezcan la comunicación externa de estos líderes? ¿Cuáles son?
23. Como sabemos, al ser esta una organización con fines de negocio, la gestión organizativa es importante, ¿realizan actividades que les permitan a los líderes manejar técnicas de gestión? (Sugerir: cursos, talleres, asesorías)
24. En una organización asociativa es muy importante que los asociados respalden a sus líderes, ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar la credibilidad/reconocimiento de los líderes por parte de los asociados? (Sugerir: actividades sociales, rendición de cuentas)
25. ¿Qué actividades realiza la organización para que la comunidad de Shanao tenga credibilidad y confie en los líderes de la organización? (Sugerir: participación en eventos de la comunidad)

Comunicación

26. ¿Qué actividades realizan para la información que quieren dar a los asociados llegue a todos y de la mejor manera? ¿Cada cuánto tiempo realizan estas actividades? (Sugerir ejemplo: asambleas, reuniones, etc.)
27. Como se sabe, es importante realizar un plan para la comunicación efectiva, ¿Se realizan planes de comunicación efectiva? ¿Cómo lo hacen? ¿La organización realiza actividades que faciliten y favorezcan a preparar el plan de comunicación? (Sugerir: asesorías o consultorías de expertos)

28. ¿Los asociados conocen la misión y visión de la organización? ¿Cómo hace la organización para que los asociados conozcan la misión y visión? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de la misión y visión entre los asociados?
29. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados sepan cuáles son los valores de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de los valores de la organización entre los asociados?
30. ¿Qué actividades realiza la organización para que los asociados sepan cuáles son los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan actividades que fortalezcan el conocimiento de los objetivos y metas entre los asociados?
31. ¿Los asociados conocen el precio del cacao en grano en el mercado? ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar entre los asociados el conocimiento del precio del cacao en el mercado? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
32. ¿Se dan a conocer los resultados económicos anuales entre los asociados? ¿Cómo trabaja este punto la asociación? ¿Qué actividades realizan?

Participación

33. ¿El socio participa en la planificación de la organización? ¿Qué actividades realiza la organización para fomentar la participación del asociado en la planificación de la misma organización? ¿Cuál es la frecuencia de estas actividades?
34. En una organización asociativa es importante que el asociado participe en la evaluación de la organización, ¿La organización realiza actividades que incentiven a la participación del asociado en la evaluación de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
35. Ya se mencionó que se realizan capacitaciones técnicas dentro de la organización, ¿Cómo organiza estas capacitaciones la organización? ¿Cuáles son las actividades que se llevan a cabo para incentivar a que los asociados asistan a estas capacitaciones?
36. ¿Se realizan actividades sociales y culturales dentro de la organización? ¿Cuáles son? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades sociales y culturales?
37. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que todos los asociados participen en estas actividades sociales y culturales dentro de la organización?
38. ¿Consideran importante la participación de la mujer dentro de la organización? ¿Qué actividades realizan para incentivar la participación de la mujer dentro de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
39. ¿Consideran importante la participación del joven dentro de la organización? ¿Qué actividades realizan para incentivar una mayor participación del joven dentro de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas actividades?
40. ¿Cuál es el procedimiento para la elección de los representantes dentro de la asociación?
41. ¿Cuántos niveles jerárquicos hay en la asociación? ¿Cuáles son?
42. ¿Cómo establecen los roles y políticas dentro de la asociación? ¿Usted al ser Gerente general, cuáles son sus roles?
43. ¿Cómo se eligen las fechas de las reuniones o asambleas?

Compromiso

44. (Si bien es cierto que los asociados saben la misión y visión de la organización), ¿Cómo trabaja la organización para los asociados se apropien de la misión y visión y sus acciones vayan dirigidos a cumplirlos? ¿Qué actividades se hacen dentro la organización para ese objetivo? (Sugerir: talleres)
45. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que los asociados se comporten de acuerdo a los valores instruccionales? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades?
46. ¿La organización cómo promueve y/o incentiva a que los asociados tengan la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y sobre todo dinero en actividades de la organización? (Sugerir: divulgación de beneficios de la asociatividad, de experiencias exitosas)
47. ¿Cree usted que los objetivos y acciones de los asociados están alineados con los objetivos y metas de la organización? (De ser positivo la respuesta pasar a la siguiente pregunta)
48. ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar a que los objetivos y acciones de los asociados estén alineados con los objetivos y metas de la organización? ¿Cada cuánto tiempo se refuerzan estas actividades? (Sugerir: evaluaciones periódicas)

Preguntas cierre

49. Para usted, ¿qué fue lo más complicado de gestionar en lo que va de su participación dentro de la organización?
50. ¿Cree que la formación de una asociación es lo más adecuado para pequeños productores que buscan desarrollarse y perdurar a futuro?

Anexo I.5: Guía de entrevista para el representante de Alianza Cacao Perú

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en APARMASH y APAMBH. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

PREGUNTAS

1. Para comenzar, cuéntenos un poco sobre Alianza Cacao Perú
2. ¿Cuál es la misión de Alianza Cacao Perú?
3. ¿Que nos podría comentar sobre el proceso de erradicación del sembrío de la hoja de coca en la región de San Martín?
4. ¿Cuál es el apoyo que brindan a las organizaciones cacaoteras en el Perú y en especial en San Martín?
5. Y para recibir el apoyo de Alianza Cacao Perú, ¿la organización tiene que cumplir con algún estándar?
6. ¿Brindan algún tipo de capacitación en temas de liderazgo?
7. ¿Cada cuánto tiempo se brindan los apoyos?
8. ¿Cómo se miden los resultados en cuanto a estos proyectos?
9. ¿Cuáles son los apoyos brindados en Chazuta?
10. ¿Qué otros nuevos proyectos se ofrecerán a las organizaciones cacaoteras el siguiente año?
11. ¿Cuáles son los objetivos de Alianza Cacao Perú para el siguiente año?

Anexo I.6: Guía de entrevista de Carola Amézaga - experto

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en dos asociaciones cacaoteras en el departamento de San Martín. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

PREGUNTAS

1. Para comenzar, ¿nos podría hablar de la gestión asociativa?
2. ¿Este modelo es solo aplicable a la agricultura?
3. ¿Cuáles son las características que hacen especial a esta gestión?
4. ¿Por qué la gestión asociativa es bi-dimensional? ¿Por qué la división en una parte empresarial y otra socio-organizacional?
5. ¿A qué se refiere con gestión socio-organizacional?
6. ¿Cuál es la importancia de del liderazgo en estas organizaciones?
7. ¿Cómo debe ser la comunicación en estas organizaciones?
8. Vemos que en los últimos años si bien se han instituido nuevas organizaciones asociativas, muchas de estas han fracasado, entonces ¿cuáles son las prácticas para lograr la sostenibilidad de estas organizaciones?
9. En el contexto peruano, ¿qué se requiere para instaurar una adecuada gestión asociativa en organizaciones asociativas agrarias?
10. ¿Cómo influye el asistencialismo en el desarrollo de estas organizaciones?
11. De las 5 dimensiones de la gestión socio-organizacional, ¿Cuál considera que es la más importante?

Anexo I.7: Guía de entrevista de Baltazar Caravedo – experto

Nombre del Entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación: Somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima, nos encontramos realizando una investigación acerca de las prácticas de gestión socio-organizacional que se realizan en dos asociaciones cacaoteras en el departamento de San Martín. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

PREGUNTAS

1. Hablemos sobre confianza, ¿Cuáles son los elementos observables dentro de un grupo asociativo que me permitan saber si hay confianza?
2. ¿Cree que el hecho de que haya familiares dentro de la asociación como por ejemplo hermanos, influye en la confianza?
3. ¿Piensa que el hecho de brindar beneficios económicos influye en la confianza?
4. ¿Cómo debe ser la comunicación en este tipo de organizaciones?
5. ¿Cuál es la importante de la participación de la mujer en a la agricultura? ¿Y en el caso particular de las organizaciones asociativas?
6. ¿Es importante a participación del joven en estas organizaciones? ¿por qué?
7. ¿Cuáles son elementos que me permiten evaluar el compromiso en estas organizaciones
8. ¿Cómo incrementar el nivel de compromiso de los asociados?
9. ¿Cómo se debe hacer para que los asociados que residen en anexos lejanos a la sede central de la organización participen más?
10. Finalmente, ¿cuáles cree que son los retos que afrontan este tipo de organizaciones en cuanto a llevar a cabo una adecuada gestión socio-organizacional?

ANEXO J: Formato de observaciones de campo

Anexo J.1: Formato de observaciones de campo en APARMASH

Título de la investigación: La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas agrarias en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del bajo Huallaga (actualmente Cooperativa Allima Cacao) y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao

Se trata de una investigación que busca describir las prácticas de gestión socio-organizacional en dos organizaciones asociativas. El formato fue el siguiente:

Episodio o situación: Reunión de asociados de APARMASH

Fecha: 10 de junio del 2018

Hora: 9:00 a.m.

Participantes: Dirigentes y asociados de APARMASH

Lugar: Instalaciones principales de APARMASH- Shanao

1. Resumen de que sucede en el evento

Se observa que la mayoría de los asociados están presentes en la reunión. Dos asociados llegaron unos minutos después de iniciada la reunión. Seguidamente el gerente comienza a preguntar cómo han estado los asociados. Se informan las novedades con respecto a la organización, de la última compra realizada a un nuevo cliente al cual se le vendió media tonelada. A continuación, el gerente muestra los resultados económicos del último mes y menciona que tienen que recuperarse del último gasto que realizaron en una festividad realizada en Shanao, en la que fueron los principales organizadores. Para esto, el gerente brindó algunas opciones de recuperar este dinero, a lo que los asociados realizaron una votación para elegir la mejor opción. Decidieron realizar una parrillada.

El gerente también mencionó que se debía alcanzar un nivel de producción para poder atender a un cliente. También, en esta reunión se le dio espacio a una empresa que promocionó y ofreció un tipo de abono orgánico. Menciono que les dejaría una cierta cantidad para que los productores la probaran.

Por otro lado, el gerente también habló sobre las oportunidades de mejora de la organización. Expuso la idea de crear una línea de chocolate utilizando el cacao producido por los asociados. Y mencionó que de esa manera las mujeres tendrían un rol más activo en la

organización. Luego pidió que los asociados piensen en otras ideas para mejorar la organización.

Por último, el presidente mencionó que uno de los asociados estaba atravesando por una situación complicada y que necesitaba de un monto de dinero, el cual iba a ser entregado por la asociación. Para ello, los asociados darían una cuota de dinero. Y se designó al encargado de cobrar el dinero.

2. Interpretaciones de lo observado

Se observó la ayuda mutua entre asociados, producto del compañerismo que existe en la organización. Además del trabajo en equipo a favor de un asociado. También, se evidenció la rendición de cuentas, lo que mostró la transparencia del líder.

Por otro lado, se observó también la participación de los asociados en la reunión, esta no era muy frecuente y la participación de varios asociados se repetía; en otras palabras, no todos participaban, eran muy pocos los que lo hacían. Esto evidencia la poca retroalimentación de los asociados hacia lo expuesto por el líder.

Además, se observó que el gerente motiva a que los asociados reflexionen con respecto a las oportunidades de mejorar de la organización con los recursos que poseen, lo que evidencia una cultura emprendedora.

Asimismo, se observó que la comunicación era horizontal entre el gerente y los asociados; puesto que siempre estos participaban y daban la retroalimentación correspondiente al gerente en los temas tratados.

Por último, se pudo ver el cumplimiento del reglamento incentivado por el gerente al pedir el pago de la cuota solidaria para un asociado.

Anexo J.2: Formato de observaciones de campo en APAMBH

Título de la investigación: La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas agrarias en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del bajo Huallaga (actualmente Cooperativa Allima Cacao) y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao

Se trata de una investigación que busca describir las prácticas de gestión socio-organizacional en dos organizaciones asociativas. El formato fue el siguiente:

Episodio o situación: Reunión de asociados de APAMBH (actualmente Cooperativa Allima Cacao)

Fecha: 12 de noviembre del 2017

Hora: 8:00 am

Participantes: Asociados de APAMBH

Lugar: Instalaciones principales de APAMBH-Chazuta

1. Resumen de que sucede en el evento

La reunión empieza a las 8:30 am. Al inicio el gerente de la organización comenta como le fue en un viaje que realizó a Francia. Seguidamente menciona que se pasará a exponer el plan estratégico para el 2018 e invita a los encargados (personal de una consultora privada contratada por Agriterra). Estos exponen los objetivos, la misión, visión de la organización, el plan financiero entre otros temas. A continuación, se realizan dos dinámicas con los asociados, en la que uno de nosotros es invitado a participar. El elegido pasa a formar parte de uno de los equipos para la dinámica inicial. Una vez terminada las dinámicas, el gerente toma la palabra y mencionó que necesitaría un arduo trabajo para cumplir las metas expuestas en el plan estratégico.

2. Interpretaciones de lo observado

Se pudo ver la relación vertical entre el gerente y los asociados lo que dificultaba la comunicación entre estos, ya que los asociados expresaban sus opiniones, pues el gerente rechazaba sus opiniones. Asimismo, se vio que muchos de los asociados murmuraban de porque los objetivos eran esos, que ellos querían otras cosas por lo que se puede interpretar que muchos de los asociados no participaron en la elaboración del plan estratégico. Entonces, existía descontento en la organización.

Anexo J.3: Formato de observaciones de campo en APAMBH – Intermediarios

Título de la investigación: La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas agrarias en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del bajo Huallaga (actualmente Cooperativa Allima Cacao) y la Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao

Se trata de una investigación que busca describir las prácticas de gestión socio-organizacional en dos organizaciones asociativas. El formato fue el siguiente:

Episodio o situación: Venta de cacao por parte de un intermediario

Fecha: 24 de junio del 2018

Hora: 3:45 p.m.

Participantes: Intermediario e investigador

Lugar: Instalaciones del intermediario- Shanao

1. Resumen de que sucede en el evento

Se ingresa al local del intermediario y se observan diversos costales llenos de cacao. Seguidamente se pregunta cuál es el precio al que se compra el cacao, a lo que la persona en el local menciona que depende de si es en baba o fermentado. Seguidamente procedemos a retirarnos.

2. Interpretaciones de lo observado

Se pudo corroborar que los intermediarios compran cacao sin importar la calidad y que el precio de compra es unos céntimos menores al precio ofrecido en APAMBH.

Asimismo, se enfocan en jalar a los asociados para que dejen de ser parte de las organizaciones y puedan vender de manera directa a estos intermediarios.

Los intermediarios les invitan a comer o a tomar a los productores para crear un ambiente “reconfortable”; sin embargo, lo hacen para favorecerse puesto que les ofrecen unos céntimos menos que las asociaciones.

ANEXO K: Imágenes del trabajo de campo de la investigación

Anexo K.1: Imágenes de la visita exploratoria al campo

Periodo: Del 23 al 25 de Octubre del 2017



Anexo K.2: Imágenes de la primera visita a la Cooperativa Allima Cacao



+

Anexo K.3: Imágenes de los asociados entrevistados de APAMBH

Periodo 1: Del 29 al 31 de octubre de 2017 / **Periodo 2:** 25 y 26 de Junio del 2018



Anexo K.4: Imágenes de los asociados entrevistados APARMASH



Anexo K.5: Imágenes de la observación de campo en la Cooperativa Allima Cacao

Periodo 1: 23 al 31 de Octubre del 2017 / **Periodo 2:** del 25 al 27 de junio del 2018



Anexo K.6: Imágenes de la observación de campo en APARMASH

Periodo: del 25 al 30 de Junio del 2018

