

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**LA MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE  
CACAO A TRAVÉS DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: CASO  
COOPERATIVA CENTRAL CACAO DE AROMA – PROVINCIA DE TOCACHE**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA SOCIAL**

**AUTOR**

Enrique Omar Barrueto Castillo

**ASESORA**

Patricia Rosa Fernández Castillo

Junio, 2019

## ÍNDICE

Dedicatoria a: .....	5
Agradecimientos a:.....	6
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	10
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.3.1. Pregunta general.....	10
1.3.2. Preguntas específicas .....	10
1.4. OBJETIVOS .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO .....	12
2.1. MARCO CONTEXTUAL .....	12
2.1.1. Contexto territorial y social .....	12
2.1.2. Normativas y lineamientos .....	16
2.1.3. Revisiones de investigaciones afines .....	20
2.2. MARCO TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	27
3.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	27
3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	27
3.3. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES .....	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
4.1. LA EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA CACAO DE AROMA.....	32
4.1.1. Antecedentes de la cooperativa .....	32
4.1.2. Hitos en la historia de formación de la cooperativa.....	36
4.2. FORTALECIMIENTO DEL MODELO COOPERATIVO .....	40
4.2.1. Cooperativa de segundo nivel .....	40
4.2.2. Capital social (confianza y asociatividad) .....	43
4.2.3. Nivel de institucionalidad .....	46
4.2.4. Economía solidaria.....	48
4.2.5. Generación de capacidades técnicas entre los miembros.....	51

4.2.6.	Mejoras económicas y de recursos .....	52
4.2.7.	Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción .....	54
4.2.8.	Proyecciones y potencial del modelo de gestión .....	55
4.3.	IMPACTOS DE LA EXPERIENCIA EN LA COMUNIDAD.....	57
4.3.1.	Calidad de vida y desarrollo humano .....	57
4.3.2.	Generación de oportunidades laborales para los jóvenes .....	59
4.3.3.	Disminución de índices delictivos .....	61
4.3.4.	Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa.....	63
4.4.	RETOS DE LA COOPERATIVA.....	64
4.4.1.	Retos de Mercado.....	64
4.4.2.	Retos de crecimiento.....	65
4.4.3.	Otros retos .....	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
5.1.	CONCLUSIONES.....	69
5.2.	RECOMENDACIONES .....	71
CAPÍTULO VI: PROPUESTA APLICATIVA.....		72
BIBLIOGRAFÍA .....		76
ANEXOS .....		78
MATRIZ DE GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A MIEMBROS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.....		78
MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA.....		79
MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA TRABAJADOR DE LA COOPERATIVA .....		80
MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA PERSONA QUE TRABAJE EN ORGANIZACIONES QUE TENGAN PROYECTOS EN CONJUNTO CON LA COOPERATIVA .....		81
RELATO ETNOGRÁFICO .....		82

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### GRÁFICOS:

GRÁFICO 2.1: Mapa de Tocache.....	12
GRÁFICO 4.1: Niveles de Cooperativas.....	34
GRÁFICO 4.2: Línea de Tiempo antes de la fundación de la cooperativa.....	35
GRÁFICO 4.3: Evolución de las utilidades de la cooperativa.....	38
GRÁFICO 4.4: Línea de Tiempo después de la fundación de la cooperativa.....	39
GRÁFICO 4.5: Organización de la Cooperativa.....	40
GRÁFICO 4.6: Objetivos de la Cooperativa.....	41
GRÁFICO 4.7: Organigrama de la cooperativa.....	42

### CUADROS:

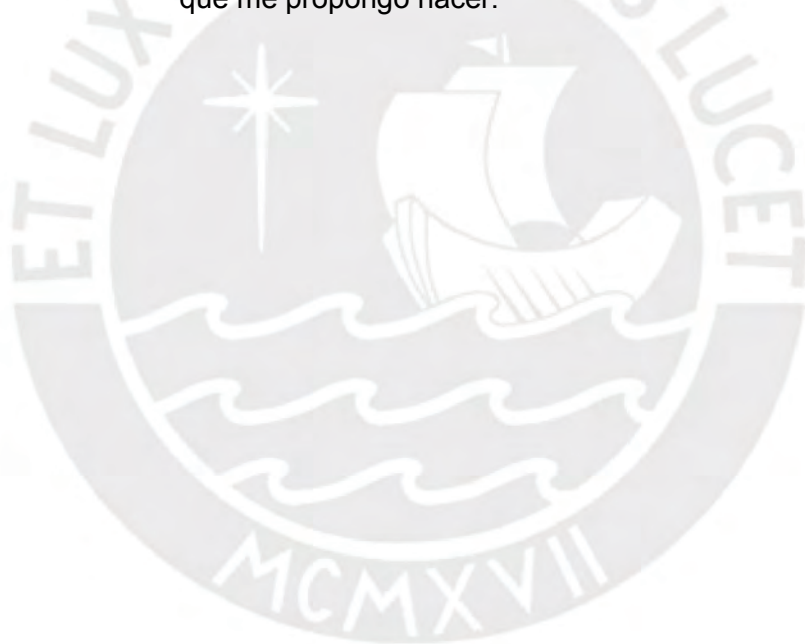
CUADRO 2.1: Índice de Desarrollo Humano en San Martín.....	13
CUADRO 3.1: Población de Tocache por Distritos.....	27
CUADRO 3.2: Número de Socios por Cooperativa.....	28
CUADRO 3.3: Resumen de Muestra y Técnicas para Estudio Cualitativo.....	29
CUADRO 4.1: Extensión del cultivo de coca por distritos.....	33
CUADRO 4.2: Variación de Ingresos 2014 vs 2017.....	51
CUADRO 4.3: Indicadores de Calidad de vida en San Martín.....	59
CUADRO 4.4: Índice de Hechos Delictivos en San Martín 2013 -2018.....	63
CUADRO 4.5: Mujeres en Cargos Directivos en La Cooperativa.....	64

Dedicatoria a:

Mis padres Hilda y Enrique que siempre están ahí apoyándome en todo y que los amo con todo mi corazón.

Mi hermana Melisa que es un ejemplo para mí y agradecerle por todas las vivencias compartidas.

Mariella, mi novia, amor y compañera de vida que está siempre conmigo para darme apoyo en todo lo que me propongo hacer.



Agradecimientos a:

Todos los socios, directivos, cacaoteros y personal administrativo de la Cooperativa Central Cacao de Aroma que brindaron todo su apoyo y facilidades para hacer posible la presente tesis.

La comunidad de Tocache por su hospitalidad brindada durante la estadía en el trabajo de campo realizado ahí.

Patricia Fernández por su apoyo y sus enseñanzas en la elaboración de la presente tesis



## RESUMEN

La presente investigación trata acerca del análisis de la experiencia de la cooperativa central Cacao de Aroma en la localidad de Tocache, departamento de San Martín, entre los años 2014, año de la creación de la cooperativa, y el año 2017. El motivo por el cual se busca analizar esta experiencia es para comprobar cómo la asociatividad y el capital humano en este modelo empresarial ha sido beneficioso tanto para los miembros de la cooperativa, entiéndase socios y trabajadores, así como también para la comunidad alrededor en general. Los objetivos de la investigación se centran en: conocer la línea de tiempo de la vida de la cooperativa y sus hitos históricos más importantes, conocer el modelo de gestión de la organización, conocer los impactos que las actividades de la cooperativa han causado en la comunidad, y conocer los retos y desafíos de la organización como una mirada hacia el futuro. Para el presente estudio de caso nos basamos de manera teórica sobre los conceptos de desarrollo económico local, desarrollo humano, desarrollo sostenible, competitividad, asociatividad, capital social, institucionalidad, gobernanza, y calidad de vida. El análisis de este caso se basa de manera metodológica en el recojo de información y datos que se encuentran en los documentos de la cooperativa, así como en la información que está publicada en los documentos y medios virtuales de la organización. Esta información se cruza con la información obtenida en el trabajo de campo donde se han realizado entrevistas y visitas a la misma comunidad y cooperativa. Gracias a dichas técnicas de metodología cualitativa, podemos conocer a profundidad las apreciaciones acerca de la experiencia y también nos permite validar las interrogantes que nos planteamos como objetivos de la investigación. Como resultado de todo este estudio, podemos afirmar que los resultados son alentadores y se confirma que la experiencia ha sido realmente positiva y ha permitido mejorar la calidad de vida de los productores de la cooperativa, lo cual a su vez ha ofrecido un impacto beneficioso de manera indirecta a la comunidad de Tocache. Sin embargo, también, como se podrá ver al final, hay algunos retos y oportunidades de mejora que se han identificado y que serán necesarios para los miembros de la organización ponerlos en marcha para seguir consiguiendo los resultados positivos que han alcanzado hasta el momento.

Palabras clave: desarrollo económico local, capital social, asociatividad, desarrollo humano, calidad de vida.



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se ha realizado el análisis de una experiencia de desarrollo local y territorial, siendo seleccionada en este caso, la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma, organización que está conformada por pequeños productores de cacao. De esta manera, la mayor interrogante será conocer cuáles han sido los cambios e impactos generados en la calidad de vida de los pequeños productores de cacao a partir de su participación como integrantes en la cooperativa Central Cacao de Aroma en el período 2014 - 2017.

Conocer cuánto ha cambiado la vida de los pobladores y el territorio gracias a la experiencia anteriormente mencionada, es el objetivo central de la investigación lo cual también es una aplicación de la gerencial social, específicamente en cuanto a los conceptos de desarrollo económico local y asociatividad, en un caso real.

Para analizar esta experiencia se ha dividido la investigación por capítulos, siendo el primero referente a explicar el planteamiento del análisis del caso, el porqué de la elección de la experiencia a través de la justificación y la definición de los objetivos central y específicos.

En el segundo capítulo abordaremos el marco contextual y teórico de la investigación. Se expondrá el contexto en el cual se ha desarrollado la experiencia, datos del lugar y la población estudiada. También se expondrán las normativas y lineamientos bajo los cuales se desarrolla este caso y se hará revisiones de investigaciones afines. Asimismo, se verán los autores y conceptos teóricos sobre los cuales se basa el estudio del caso.

En el tercer capítulo, veremos la estrategia metodológica utilizada. Se mostrarán las variables que hemos considerado necesarias para afirmar nuestra hipótesis, la definición de la muestra para estudiar y las técnicas de recolección de datos.

Pasando al cuarto capítulo, veremos los resultados de la investigación, lo cual es el corazón de la tesis. Aquí veremos el cruce de información entre lo que establecimos como supuestos en capítulo anteriores con lo que realmente se ha visto en el trabajo de campo, lo cual nos ayudará a validar las hipótesis que nos hemos planteado previamente.

En el quinto capítulo, nos dedicaremos a exponer las conclusiones que nos deja la investigación, una síntesis de los aspectos y reflexiones más relevantes de la investigación.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presentarán las recomendaciones que se podrían considerar para que la experiencia pueda seguir en este camino exitoso en el futuro y pueda también replicarse en otras zonas y comunidades en nuestro país.



## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La provincia de Tocache localizada en la ceja de selva del Perú es una zona con mucho potencial para el cultivo de diferentes productos agrícolas. En años anteriores hubo un auge del cultivo de coca, planta milenaria, usada como planta curativa y con carácter religioso, pero que a su vez es usada también como insumo para narcóticos lo cual ha sido y sigue siendo, lamentablemente, su uso más extendido.

En este panorama, donde el cultivo de coca era usado más para fines ilícitos, le trajo problemas a la localidad de Tocache: violencia, terrorismo, falta de oportunidades lícitas laborales legales, emigración. Por este motivo, gracias a la iniciativa del Estado con apoyo de organizaciones privadas nacionales, como PROMPERU, e internacionales como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Centro de Promoción de Importaciones en español (CBI), entre otros; se iniciaron proyectos para que los entonces productores de coca cambien a cultivos lícitos tales como el café, banano orgánico, cacao, entre otros.

El desarrollo de estos cultivos alternativos ha traído una mejora en la situación general ya que, económicamente, el cacao ha sido uno de los productos agrícolas más notables y que han pasado a ser un sustituto rentable legal ya que ha empezado a ser más valorado en los mercados, especialmente en el mercado internacional ya que la variedad que se cultiva en Tocache (cacao aromático) es el más apreciado.

Sin embargo, la duda que surge de esta situación es conocer qué tanto ha influido esta mejora en la calidad de vida de las personas, más allá de la mejora en términos económicos, solucionando los problemas descritos al inicio, derivados de los cultivos ilícitos. Esta inquietud es algo que se deseaba resolver con esta investigación, ya que sólo si la mejora se da a nivel de todos los aspectos e indicadores que comprendan el concepto de desarrollo humano, recién se podrá hablar de una experiencia sostenible a largo plazo

Asimismo, otra duda que surge es conocer la repercusión de la asociatividad y la valoración del capital humano dentro de una experiencia de desarrollo, dado que al margen de que el cacao sea apreciado y haya aumentado su valor en el mercado, no basta con tener un buen producto como éste sino también es necesario saber comercializarlo y esto se podrá lograr siempre que haya un trabajo del talento y recurso humano sumado a un nivel de organización tal que podamos hablar de una competitividad de éxito. Las cooperativas en este caso han sido organizaciones que están obteniendo resultados alentadores en esta parte del país en cuanto a la producción y a la comercialización de este producto

En tal sentido, se ha delimitado estudiar el caso de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma la cual justamente se encuentra en la localidad de Tocache en la provincia de San Martín. Si bien es cierto hay varias experiencias relacionadas a este producto, se ha escogido este caso debido al éxito que ha venido teniendo en los últimos años a pesar de no ser una cooperativa tan grande y sin tantos años de historia en comparación a otras y que tratado de darle una valoración importante al factor humano y de la cual se tiene conocimiento que ha cambiado la vida de los productores que forman parte de ella.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La elección del presente tema se justifica ya que es un estudio que está dentro de uno de los enfoques de iniciativas de intervención en materia de gerencia social, específicamente en el análisis de una experiencia de desarrollo económica y territorial exitosa. En este sentido, esta análisis de experiencia se ha centrado en estudiar el impacto que puede producir la mejora en las condiciones de vida que tienen los pequeños productores en el interior del país quienes muchas veces no cuentan con el apoyo necesario para mejorar su situación y que sin embargo gracias a su propia iniciativa y al grado de asociatividad han sido protagonistas de su propio cambio.

El estudio de este modelo se podría definir como exitoso ya que ha conseguido logros importantes tales como la mejora de indicadores económicos, competitividad en el mercado, apertura a mejores derechos, cambio de condiciones informales e inseguras a un modelo de negocio sostenible tanto a nivel social como ambiental, beneficio a actores sociales como los jóvenes y mujeres, lo cual podría generar el conocimiento necesario para que se pueda replicar en otras localidades del país favoreciendo a más personas cumpliendo con los desafíos del desarrollo estudiados en la Gerencia Social tales como el desarrollo endógeno y territorial, justicia, y cumplimiento de los derechos humanos, lo cual está enmarcado dentro del enfoque de desarrollo económico local donde el desarrollo no sólo está vinculado con la mejora de lo económico y/o empresarial para un solo grupo de personas sino también se genera desarrollo para el territorio en sí y en donde el desarrollo se genera de abajo hacia arriba.

## **1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

La inquietud por conocer lo mencionado en el punto anterior, nos llevó a preguntarnos lo siguiente:

### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cuáles han sido los impactos generados en la calidad de vida de los pequeños productores de cacao a partir de su experiencia en la cooperativa Central Cacao de Aroma en el período 2014 – 2017?

### **1.3.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Cómo ha sido el proceso de formación y consolidación de la cooperativa?
- b. ¿Cuáles han sido los componentes de la experiencia de la cooperativa que más han influido en su éxito?
- c. ¿Quiénes son los actores que conforman la organización y cómo es la institucionalidad en la cooperativa?
- d. ¿Qué retos y próximos desafíos enfrenta la organización?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Conocer cuáles han sido los impactos sobre la calidad de vida de los micro y pequeños productores de cacao que se han generado a través del estudio de una experiencia de asociatividad en el marco de desarrollo territorial y económico, como lo son las cooperativas de cacao, en este caso, la experiencia de la Cooperativa Central Cacao, durante el período comprendido desde su fundación en el año 2014 hasta el 2017, con la finalidad de sentar un precedente que pueda ser tomado como referente y modelo para otras experiencias de desarrollo similares.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Se ha considerado como objetivos específicos de la investigación:

- ✓ Establecer una reseña de la historia de la cooperativa e identificar los hitos más importantes que ha tenido esta experiencia.
- ✓ Identificar y analizar los componentes de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma que han hecho de ella un caso de éxito y que ha mejorado la calidad de vida de los que forman parte de ella y de su entorno.
- ✓ Identificar los actores que conforman la organización y analizar la institucionalidad a partir de la participación activa de los miembros de la cooperativa Central Cacao de Aroma.
- ✓ Identificar los retos y desafíos para la cooperativa Central Cacao de Aroma.
- ✓ Proponer un plan de trabajo con las tareas que debería realizar la cooperativa a fin que pueda afrontar los retos y desafíos que se le presentan en el futuro.

## CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

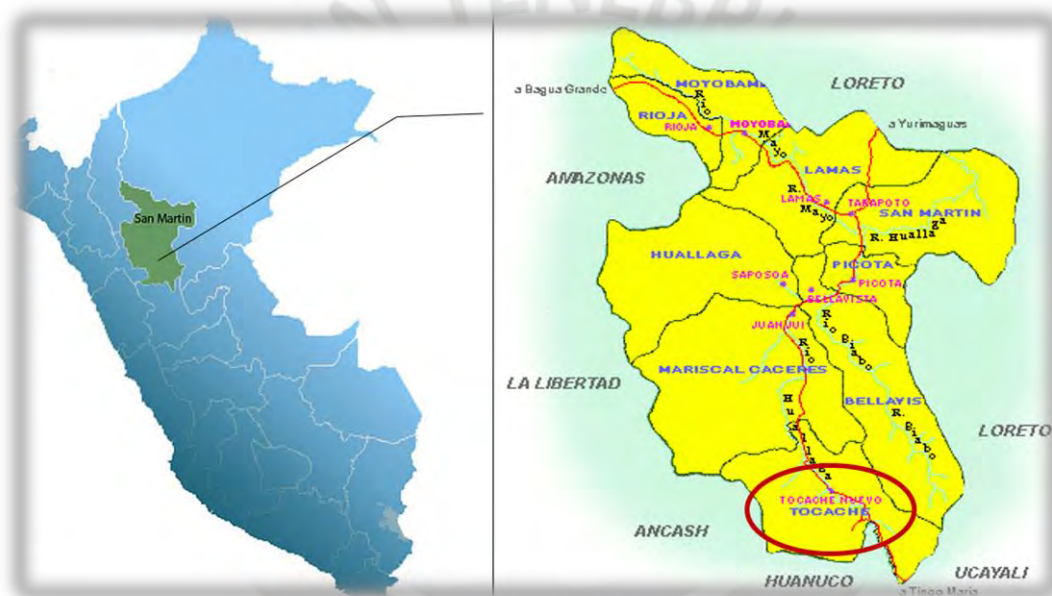
### 2.1. MARCO CONTEXTUAL

#### 2.1.1. Contexto territorial y social

##### *Sobre la localidad*

El estudio de la presente tesis se realizará en la provincia de Tocache, la cual se encuentra localizada en el departamento y región de San Martín. Esta provincia tiene una extensión de 5,865 Km<sup>2</sup>, dentro de los cuales se encuentran distribuidos cinco distritos: Tocache, Nuevo Progreso, Pólvora, Shunte y Uchiza. Tocache fue fundada como provincia en el año 1984, presentando como capital a la ciudad homónima.<sup>1</sup>

**GRÁFICO 2.1: Mapa de Tocache**



Fuente: <http://www.enperu.org>

Con respecto a la ciudad de Tocache, ésta se encuentra a orillas del río Huallaga a una altitud de 497 msnm. Debido a su ubicación en la selva alta central, el clima es cálido y húmedo la mayor parte del año.<sup>2</sup>

##### *Sobre la población*

De acuerdo a estimaciones proyectadas en base del último Censo de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el año 2017, en la actualidad hay aproximadamente 73 093 habitantes, que representa el 8,93% de la población del Departamento de San Martín.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> TURISMOI. *Turismo en Tocache*. Consulta 15 de abril de 2018. En: <http://turismo.pe/ciudades/provincia/tocache.htm>

<sup>2</sup> ídem

<sup>3</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA. Consulta 22 de abril de 2018. En: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>



El Índice de Desarrollo Humano 2006, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual es el último estudio que se hizo a nivel distrital a la fecha, ubicaba a San Martín en el puesto 14 dentro del total de departamentos del país. (21, BCRP 2008). A nivel de provincias, la provincia de Tocache muestra un Índice de Desarrollo Humano de 0.582 en el puesto 62 a nivel nacional.<sup>4</sup>

### CUADRO 2.1: Índice de Desarrollo Humano en San Martín

#### SAN MARTÍN: ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO, 2005

	IDH	Orden
San Martín	0,573	14
Provincias 1/		
El Dorado	0,516	155
Bellavista	0,549	104
Lamas	0,557	93
Picota	0,561	87
Moyobamba	0,572	78
Rioja	0,575	74
Mariscal Cáceres	0,576	72
Huallaga	0,578	68
Tocache	0,582	62
San Martín	0,597	46

Nota: total provincias en el país 198.

1/ Ordenadas según el puesto que ocupan en el ranking del IDH a nivel provincial.

Fuente: Informe de Desarrollo Humano. Perú 2006. PNUD.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio realizado el 2008 por el Banco Central de Reserva titulado *Informe Económico y Social Región San Martín* nos indica que, en cuanto a indicadores sociales, el departamento de San Martín no reporta indicadores de pobreza tan elevados como otras regiones del país, lo que se refleja en otros indicadores sociales, menos en los resultados de las pruebas de rendimiento estudiantil donde sí tiene indicadores bajos en comparación con otros departamentos.<sup>5</sup>

A continuación, algunas conclusiones de dicho estudio, los cuales fueron realizados antes de la formación de la cooperativa y podemos tomarlo como referencia para evaluar el impacto de la experiencia en la calidad de vida de la comunidad:

- Ocupa el puesto 17, entre 24 departamentos, en la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años (2000): 19,9 por ciento.
- Ocupa el puesto 15, entre 24 departamentos, en la tasa de desnutrición crónica en escolares entre 6 y 9 años de edad (2005): 21,5 por ciento.
- Ocupa el puesto 12, entre 24 departamentos, en la tasa de analfabetismo de la población mayor de 15 años (2005): 9,2 por ciento.
- Ocupa el último lugar, entre 24 departamentos, en el porcentaje de alumnos de quinto de secundaria que alcanzó rendimiento suficiente en la prueba de matemática (2004): 0,0 por ciento.

<sup>4</sup> BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU. Informe Económico y Social - Región San Martín. Consulta el 14 de setiembre de 2017. En: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>>

<sup>5</sup> Ídem

- e. Ocupa el puesto 12, entre 24 departamentos, en el porcentaje de viviendas con acceso a servicios de agua potable por red pública (2005): 52,0 por ciento.
- f. Ocupa el puesto 15, entre 24 departamentos, en el porcentaje de viviendas con acceso a desagüe por red pública (2005): 24,6 por ciento.
- g. Ocupa el puesto 16, entre 24 departamentos, en el porcentaje de viviendas con acceso a alumbrado eléctrico (2005): 55,4 por ciento. (BCRP 2008:34)

### *Sobre la producción de cacao*

El cacao es un fruto muy apreciado ya que “es un alimento rico en minerales, vitaminas y fibra, que ofrece numerosos beneficios. Además, tiene propiedades nutricionales y terapéuticas, aprovechadas para la elaboración de diversos productos”. (MINAGRI 2015:8)

En la actualidad, los países africanos y asiáticos son considerados los principales centros de producción mundial, en donde la oferta de este producto tiende a ser menor que la demanda. Incluso, según las proyecciones estimadas por expertos internacionales, hay una disminución de sus existencias, por lo que se estiman precios crecientes para los próximos años. (MINAGRI 2015).

En cuanto a nuestro país, el Perú está clasificado según el Convenio Internacional del Cacao 2010 de The International Cocoa Organization (ICCO), como el segundo país productor y exportador de cacao fino después de Ecuador <sup>6</sup> lo cual abre una ventana de oportunidad para los productores locales ya que “por este motivo que, desde hace algunos años, empresas chocolateras de todo el mundo visitan el país con el fin de cerrar contratos directamente con los productores de cacao, permitiendo al agricultor tomar conciencia en mejorar sus buenas prácticas agrícolas y manufactureras en toda la cadena de valor, y ofrecer un producto de calidad”. (MINAGRI 2015:8)

Según el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI), en su publicación *Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015 Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*, alrededor del 44% de la producción peruana corresponde a cacao fino (Criollo+Nativo) y el 56% de la producción es cacao corriente o común (CCN-51+Forastero).<sup>7</sup>

De acuerdo a estos datos, el Perú tiene un gran potencial para convertirse en un país productor y exportador de este producto gracias a la calidad de la variedad de cacao (el cacao fino de aroma) que produce, el cual es muy apreciado por el mercado extranjero, y gourmet.

Respecto a la producción regional vemos que las principales zonas productoras son los valles de La Convención (Cusco), del río Apurímac-Ene, o VRAE (Ayacucho, Cusco y Junín), del Huallaga (Huánuco y San Martín), de Tambo (Junín) y del Marañón (Cajamarca y Amazonas).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> ESAN. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Consulta el 12 de octubre de 2017. En: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>

<sup>7</sup> MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego, Pe) 2012. Catálogo de Cultivares de Cacao del Perú, 3da. Edición, 2014. Lima-Perú.

<sup>8</sup> ESAN. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Consulta el 12 de octubre de 2017. En: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>



## *Sobre la cooperativa*

El estudio del presente será acerca de la experiencia de la cooperativa de productores de cacao *Central Cacao de Aroma*, la cual se define según su página web como “una cooperativa de segundo nivel, conformada por seis cooperativas situados en la provincia de Tocache, región San Martín y el centro poblado de Paraíso, región Huánuco en la Amazonía peruana que agrupan a más de 1,000 familias socias productoras de Cacao, que trabajan bajo el principio de la agricultura sostenible (UTZ, Orgánico) y de comercio justo”.<sup>9</sup>

Según el acta de fundación de la cooperativa, se señala que en marzo del año 2014 los delegados de seis empresas asociativas entre ellas cuatro cooperativas y dos asociaciones fundaron en Tocache la Central “Cacao de Aroma”.

La decisión de asociarse fue precisamente, según testimonios de los miembros, debido al aumento de la demanda de cacao y sus derivados sumado a la poca capacidad de negociación con proveedores, clientes, instituciones financieras (al momento de solicitar préstamos) que estaban teniendo como productores individuales. Por ello, podemos ver en las declaraciones estratégicas de la cooperativa estas premisas:

### Misión

“Nuestra central es la sede de una plataforma de cooperativas agrupadas que trabaja para ofrecer servicios de calidad, soporte técnico y personalizado a nuestros socios las organizaciones para que puedan beneficiarse de nuestra experiencia y siempre alcanzar los estándares de productos de alta calidad”.

### Visión

“Nuestro objetivo es ser una empresa líder en la exportación de cacao de alta calidad, con un número creciente de socios comprometidos trabajando duro para el desarrollo social y el desarrollo económico de nuestra región y familias”.<sup>10</sup>

En los 4 años de existencia, la cooperativa ha podido atraer la atención de organismos nacionales y extranjeros que ahora se encuentran trabajando en proyectos a favor de la mejora de las condiciones de los productores miembros<sup>11</sup>:

- ✓ Organización AGRITERRA, la cual se encuentra apoyando en proyectos de difusión y comercialización del cacao
- ✓ La organización CBI (Centro para la Promoción de Importaciones desde países en desarrollo del gobierno de los Países Bajos), la cual les brinda asesoría y capacitación técnica en temas de exportación.<sup>12</sup>
- ✓ El Programa Nacional de Innovación Agraria Servicio de asistencia técnica y capacitación en proyectos para el fortalecimiento productivo, organizacional y comercial de cacao en la Provincia de Tocache, San Martín
- ✓ El Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II (PRODATU II) dirigido por la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) que apoya en la implementación de un producto financiero para mejorar la productividad y

<sup>9</sup> CACAO DE AROMA. Información de la página web de la cooperativa. Consulta el 14 de octubre de 2017. En: <<https://www.cacaodearoma.com>>

<sup>10</sup> ídem

<sup>11</sup> ídem

<sup>12</sup> CENTRE FOR THE PROMOTION OF IMPORTS. Información de la página del CBI. Consulta el 14 de octubre de 2017. En: <<https://www.cbi.eu/>>

competitividad de la cadena de cacao en la provincia de Tocache y Centro poblado de Paraíso.<sup>13</sup>

Este apoyo se ha traducido en que las familias productoras de cacao cuenten con mejores condiciones y competitividad en el mercado gracias a la obtención de certificaciones de calidad tales como el certificado de la agricultura sostenible (UTZ, RFA), orgánico y de comercio justo (FLO).

### **2.1.2. Normativas y lineamientos**

Para la elaboración de la presente investigación se tomarán en cuenta la normativa, por un lado, referente a las políticas referidas a la calidad de vida y desarrollo humano, que es lo que se quiere investigar relacionado con esta experiencia exitosa y, por otro lado, lo referente a la normativa relacionada con la producción y el comercio del cacao.

#### *A nivel Internacional*

#### 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (PUND)

En primer lugar, tenemos a la Organización de las Naciones Unidas a través de su programa, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND) la cual ha establecido una lista de 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que deben ser cumplidos para el 2030. En relación a la presente investigación, se ha resaltado los objetivos más acordes con lo que la experiencia de la cooperativa ha ido logrando:

##### OBJETIVO 1: PONER FIN A LA POBREZA

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un compromiso audaz para finalizar lo que comenzamos y terminar con la pobreza en todas sus formas y dimensiones para 2030. Esto requiere centrarse en los más vulnerables, aumentar el acceso a los recursos y servicios básicos y apoyar a las comunidades afectadas por conflictos y desastres relacionados con el clima.

Erradicar la pobreza en todas sus formas sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrenta la humanidad. Si bien la cantidad de personas que viven en la extrema pobreza disminuyó en más de la mitad entre 1990 y 2015 (de 1.900 millones a 836 millones), aún demasiadas luchan por satisfacer las necesidades más básicas.<sup>14</sup>

Gracias a la conformación de la cooperativa, se ha observado que las familias han mejorado notablemente sus ingresos lo cual los ha hecho salir de la condición de pobreza, si tomamos en cuenta los indicadores económicos. Asimismo, tal como se mencionó anteriormente, el proyecto PRODATU II ha permitido a que ahora los productores tengan mejores accesos a los productos financieros para mejorar su condición económica.

##### OBJETIVO 2: HAMBRE CERO

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan terminar con todas las formas de hambre y desnutrición para 2030 y velar por el acceso de todas las personas, en especial los niños, a

<sup>13</sup> COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y VIDA SIN DROGAS. Consulta el 12 de diciembre de 2017. En: <http://www.devida.gob.pe/institucion/direccion-de-asuntos-tecnicos/proyecto-desarrollo-alternativo-tocache-uchiza-ii-prodatu-ii/>

<sup>14</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Objetivo 1: Fin De La Pobreza. Consulta el 15 de noviembre de 2017. En: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-1-no-poverty.html>

una alimentación suficiente y nutritiva durante todo el año. Esta tarea implica promover prácticas agrícolas sostenibles a través del apoyo a los pequeños agricultores y el acceso igualitario a la tierra, la tecnología y los mercados. Además, se requiere el fomento de la cooperación internacional para asegurar la inversión en la infraestructura y la tecnología necesaria para mejorar la productividad agrícola.<sup>15</sup>

Este objetivo tiene relación con lo que propone la cooperativa al promover prácticas agrícolas sostenibles (las certificaciones de calidad), así como la importancia de promover la capacitación y asesoría entre sus miembros para innovar en tecnología e infraestructura que mejoren la productividad de sus cultivos.

#### OBJETIVO 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030.<sup>16</sup>

Gracias a la cooperativa se ha conseguido crear nuevos puestos de empleo y se ha logrado incluir a personas que antes se encontraban incluso en actividades ilícitas (por ejemplo, el cultivo de coca para el narcotráfico) hacia puestos de trabajo decentes y mejor pagados. Asimismo, el tener como socios a instituciones que promueven el comercio justo (*fair trade*), se evita que los productores realicen prácticas antes comunes en la zona como el trabajo forzoso o el empleo de niños para la producción del cacao.

Por otra parte, este objetivo estaría bastante relacionado con la experiencia ya que muestra cómo los pequeños productores que antes se encontraban dispersos sin posibilidades de desarrollo, ahora al conformar la cooperativa, han logrado mejorar sus situación y han podido hacer alianzas que les permite ser más competitivas en el mercado y tener mayores conocimientos sobre técnicas de producción, sobre normativas, sobre instrumentos financieros y sobre intercambio comercial.

#### OBJETIVO 10: REDUCIR INEQUIDADES

Es sabido que la desigualdad está en aumento y que el 10 por ciento más rico de la población se queda hasta con el 40 por ciento del ingreso mundial total. A su vez, el 10 por ciento más pobre obtiene solo entre el 2 y el 7 por ciento del ingreso total. En los países en desarrollo, la desigualdad ha aumentado un 11 por ciento, si se considera el aumento de la población. Para frenar este aumento de las disparidades, es necesario adoptar políticas sólidas que empoderen el percentil inferior de la escala de ingresos y promuevan la inclusión económica de todos y todas, independientemente de su género, raza o etnia.

La desigualdad de ingresos es un problema mundial que requiere soluciones globales. Estas incluyen mejorar la regulación y el control de los mercados y las instituciones financieras y fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera directa para las regiones

<sup>15</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Objetivo 2: Hambre Cero. Consulta el 15 de noviembre de 2017. En <<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html>>

<sup>16</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Consulta el 15 de noviembre de 2017. En: <<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>>

que más lo necesiten. Otro factor clave para salvar esta distancia es facilitar la migración y la movilidad segura de las personas.<sup>17</sup>

Lo que se ha logrado con la experiencia en la cooperativa es que las familias productoras de cacao en la región de Tocache puedan competir en mejor condición de igualdad con los grandes productores. Esto tendrá un impacto en el índice de desigualdad socioeconómica que aún se mantiene en la zona. Asimismo, se fomentará una mayor oportunidad a estas personas para que puedan acceder a servicios básicos lo cual disminuirá la tasa de migración ya que encontrarán oportunidades de desarrollo en su propia comunidad.

## OBJETIVO 12: CONSUMO RESPONSABLE Y PRODUCCIÓN

Para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos. La agricultura es el principal consumidor de agua en el mundo y el riego representa hoy casi el 70 por ciento de toda el agua dulce disponible para el consumo humano.

La gestión eficiente de los recursos naturales compartidos y la forma en que se eliminan los desechos tóxicos y los contaminantes son vitales para lograr este objetivo. También es importante instar a las industrias, los negocios y los consumidores a reciclar y reducir los desechos, como asimismo apoyar a los países en desarrollo a avanzar hacia patrones sostenibles de consumo para 2030.<sup>18</sup>

Al estar asociados los productores de cacao entre sí y con los organismos que les proveen asistencia técnica en temas de producción, ellos han podido mejorar estos procesos teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente que los rodea para garantizar el crecimiento sostenible de la cooperativa ya que de los recursos naturales dependen la producción de sus productos.

### Convenio Internacional Del Cacao (ONU)

Por otro lado, tenemos el Convenio Internacional del Cacao que se estableció en el año 2010, el cual tienen como objetivo “reconocer la contribución del sector del cacao al alivio de la pobreza y al logro de los objetivos de desarrollo acordados a nivel internacional, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)” (ONU 2010: 2). El Perú llegó a suscribirse a este convenio en el año 2014.

### Directiva 2000/36/CE del Parlamento Europeo y el Consejo (Unión Europea)

Es una directiva que se firmó el 23 de junio de 2000, referida a los productos de cacao y de chocolate destinados a la alimentación humana. Esta directiva pone énfasis en los requerimientos para el etiquetado de productos que sean cacao o que contengan este insumo, garantizando la calidad y componentes del mismo. La última modificación de esta directiva se dio el 20 de mayo de 2014. Es una directiva que toman en cuenta los organismos internacionales que prestan asesoría técnica a los productores de cacao en Tocache para que puedan exportar sus productos a países de la Unión Europea sin complicaciones y puedan aumentar sus ingresos a través de la expansión de sus

<sup>17</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Consulta el 15 de noviembre de 2017. En:

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-10-reduced-inequalities.html>

<sup>18</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Objetivo 12: Consumo Responsable Y Producción. Consulta el 15 de noviembre de 2017. En: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>



mercados.<sup>19</sup>

### *A nivel nacional*

Resolución Ministerial N. ° 0144-2012-AG (Ministerio de Agricultura)

En el año 2012 bajo la presente resolución ministerial, se declara Patrimonio Natural de la Nación al cacao peruano. Debido a la creciente producción de este producto, el cual nos ha posicionado como el segundo productor de cacao aromático, el MINAGRI consideró que “es necesario establecer un registro que permita conocer y difundir sus cualidades agronómicas e industriales, así como promover su rescate, conservación, multiplicación y mejora genética” por lo cual en esta misma resolución se crea el Registro Nacional de Cultivares de Cacao Peruano – RNCCP. En este registro se inscribirán las diferentes variedades de Cacao en base a los indicadores genéticos, morfológicos y anatómicos reconocidos.

Resolución Ministerial N. ° 295-2013-MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)

En el año 2013 se emitió una resolución a través de la Comisión Nacional de Productos Bandera - COPROBA donde se resuelve incluir como Producto Bandera al Cacao, específicamente al cacao fino de aroma que crece en el país siendo un centro importante de producción y cultivo el departamento de San Martín.

Esta resolución puede ser vista como oportunidad para los cacaoteros de la cooperativa ya que el reconocimiento de su producto abrirá las puertas a nuevos inversionistas y clientes que apuesten por el negocio que han venido desarrollando a lo largo de estos años.

Decreto Supremo N. ° 074-90-TR

El presente Decreto Supremo es en realidad la Ley General de Cooperativas la cual fue firmada en el año 1990 por el entonces presidente de la república, Alberto Fujimori, y que continúa vigente hasta la actualidad. En esta ley se establece la normativa a la cual deben acogerse todas las cooperativas de diversa índole incluidas las cooperativas agrarias bajo la cual estaría la cooperativa que se estudia en la presente investigación. Los artículos más resaltantes están:

Artículo 1.- Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

Artículo 2.- El Estado garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas.

Podemos ver que el estado promueve y protege este tipo de organizaciones:

Artículo 3.- Toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad.

Se establece que el fin primordial de la cooperativa es el de garantizar el desarrollo de sus

---

<sup>19</sup> EUR LEX. European Union Law: Cacao y chocolate. Consulta el 15 de enero de 2018. En: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:l21122b#amendingact>

miembros. Asimismo, la ley cuenta con otros artículos que delimitan y garantizan el funcionamiento de las cooperativas acorde a los objetivos del desarrollo local y de sus miembros. La cooperativa Central Cacao de Aroma deberá adaptarse a estas normativas.

### **2.1.3. Revisiones de investigaciones afines**

Como soporte de la presente investigación tenemos documentos de estudios previos para conocer la situación de los productores de cacao y de sus actividades. Uno de ellos es el *Plan Estratégico Y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma De Tocache”* elaborado por el DEVIDA y la cooperación alemana en el año 2014. Se hizo un análisis de la situación de la cooperativa centrado en indicadores financieros y empresariales.

El objetivo principal del trabajo fue obtener los datos actuales para en base a ello elaborar propuestas y medidas que deberían tomar los productores de cacao y así contribuir a mejorar la competitividad de la cadena de valor del cacao en la Provincia de Tocache, Región San Martín.

Para lograr esta mejora el trabajo incluyó varias etapas: la primera estuvo dirigida a identificar la estructura jurídica más adecuada para agrupar a las cooperativas cacaoteras de Tocache con el fin de formar un solo bloque de oferta comercial. La segunda dirigida a analizar la viabilidad financiera de las operaciones individuales realizadas por las cooperativas. Finalmente, la tercera etapa estuvo orientada a elaborar las estrategias que permitan orientar el camino de la Central hacia el logro de sus objetivos de autosostenibilidad, estas estrategias vienen acompañadas de un análisis financiero para asegurar la viabilidad de las actividades propuestas.

Este estudio dio como conclusión que la mayoría de organizaciones trabajaban a pérdida y que equilibraban sus balances con fondos de cooperación externa. La principal causa de esta situación financiera adversa era resultado de los bajos precios producto de la comercialización local de cacao. Por ello en las recomendaciones se detalló un plan estratégico que se expone en el documento recoge los siguientes puntos: Objetivos, Estrategias, Actividades, Indicadores, Metas y responsables.

Lo que no se tomó en cuenta en este estudio fue el impacto social que podría generar en las familias productoras y el impacto del entorno, lo cual es vital si queremos hablar de un real desarrollo y mejora en la calidad de vida de las personas, premisa que persigue la Gerencia Social.

Otro estudio que se ha tomado como referencia fue la tesis de Maestría en Gerencia Social de la PUCP titulada “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” presentada por Cecilia Ganoza Reyes en el años 2017 quien hace un estudio similar al de la presente tesis,, ya que el documento se basa en la historia de cómo fue cambiando la situación de calidad de vida de los pobladores y de desarrollo territorial de Chazuta, otra de las provincias del departamento de San Martín, cuando pasaron de un cultivo ilegal como la coca para fines ilícitos hacia un cultivo alternativo que supuso el cacao, el cual les permitía estar articulados dentro de una cadena productiva competitiva, sostenible y formal.



## 2.2. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico se analizará los conceptos clave que están relacionados con estudio de esta experiencia de éxito, tales como, el desarrollo humano, el desarrollo económico local, las libertades y capacidades humanas, competitividad, asociatividad, inclusión económica, calidad de vida y capital social. Para ello se identificará las ideas que diversos autores han expuesto en referencia a estos temas.

### *Desarrollo Humano y calidad de vida*

El autor Amartya Sen expone el concepto del desarrollo “como un proceso de expansión de libertades reales de que disfrutan los individuos” (Sen 2000: 19).

Lo anterior está relacionado con el indicador de Desarrollo Humano (IDH) el cual toma en cuenta diferentes factores para medir y evaluar la situación de la población en una determinada zona. Se trata de ver más allá de la capacidad adquisitiva que puedan tener. Lo más importante es que esa capacidad sea un medio para tener mayor libertad en los diversos ámbitos de la vida.

Estas libertades de las que Sen habla es que la población sin excepción pueda acceder sin restricción a los beneficios sociales.

El crecimiento del Producto Bruto Neto o de las rentas personales puede ser desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutan los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y atención médica), así como de los derechos políticos y humanos. (Sen 2000: 20)

Por ello para hablar de un verdadero desarrollo, se exige “la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos”. (Sen 2000: 20)

Asimismo, ya relacionado con la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma, la libertad que están obteniendo estaría vinculada a la libertad de acceso a los servicios económicos, los cuales antes, como se verá en el capítulo IV, les era difícil acceder.

Los servicios económicos se refieren a la oportunidad de los individuos de utilizar los recursos económicos para consumir, producir o realizar intercambios. Los derechos económicos de una persona dependen de los recursos que posea o a los que tenga acceso, así como de las condiciones de intercambio, como los precios relativos y el funcionamiento de los mercados. En la medida en que el proceso de desarrollo económico eleva la renta y la riqueza de un país, estas se traducen en el correspondiente aumento de los derechos económicos de la población. (Sen 2000: 58)

De acuerdo a lo mencionado por Amartya Sen, esta propuesta va acorde a su afirmación de que no basta con que haya una igualdad de oportunidades, sino que además todas las personas deben estar en condiciones iguales para que puedan aprovechar las oportunidades ofrecidas. (Hernández 2006: 199)

Por otro lado, la autora Martha Nussbaum relaciona el tema de las libertades de Sen con el de las capacidades humanas. Para que el ser humano viva a plenitud necesita cumplir con las capacidades humanas centrales, las cuales son: vida, salud física, integridad física,

sentidos, emociones, razón práctica, afiliación, juego.

Este enfoque de las capacidades afirma que una vida carente de cualquiera de estas capacidades, sin importar cuál, no ha de ser una vida humana buena y ello va acorde con las oportunidades a acceder a ellas.

Las oportunidades sociales se refieren a los sistemas de educación, sanidad, etc., que tiene la sociedad y que influyen en la libertad fundamental del individuo para vivir mejor. Estos servicios son importantes no sólo para la vida privada..., sino también para participar más eficazmente en las actividades económicas y políticas. (Sen 2000: 58).

Este concepto está vinculado con el de calidad de vida, el cual según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “la calidad de vida implicaría la percepción que una persona tiene de su situación de vida en relación con su contexto (cultura, sistema de valores), sus objetivos, aspiraciones y preocupaciones” (OMS, 2005). Esta situación de la persona, engloba su situación no sólo económica (capacidad adquisitiva) sino de otros aspectos y el IDH es un buen método de medición para conocer el nivel de calidad de vida de los habitantes de una comunidad.

### *Capital Humano y asociatividad*

De acuerdo a estos conceptos del desarrollo, en lo que se pone énfasis es en el bienestar de la persona, el llamado capital humano. Según la teoría del capital humano, la educación aumenta la productividad de los individuos, y a través de ésta, permite el acceso a un salario mayor. Por ello, es que la experiencia de la cooperativa se centra en el desarrollo de las capacidades de sus miembros a través de las capacitaciones y asesoría técnicas. Además de los conocimientos concretos, los hábitos que proporciona la educación permitirían al trabajador una mejor comprensión de los procesos en los que se desarrolla su trabajo: regularidad, puntualidad, una acrecentada capacidad de enfrentarse a imprevistos, y mayor inclinación a aceptar la disciplina que el puesto requiere, en suma, un proceso de socialización. (Cardona 2007: 19)

Asimismo, colocar como base del éxito el desarrollo del capital humano, se debe tomar en cuenta la asociatividad como la característica clave que ha permitido a las organizaciones, en este caso las cooperativas, a generar un apoyo mutuo con el fin de conseguir un mismo objetivo el cual es la mejora de sus condiciones de vida. Dentro del texto *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma* se cita al autor Mariño Becerra, quien destaca las siguientes características de la asociatividad:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes por lo que cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Brinda una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión y la operación en sí sin que existan restricciones de participación por tipo de actividad de las empresas vinculadas.
- No excluye a ninguna empresa por el mercado en el que opera dándoles una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en Marco conceptual y contextual 25 redes verticales u horizontales o, incluso, para aquellas que no pertenezcan a ninguna red.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas, ya que funciona como un mecanismo de agregación de intereses contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos más no colectivos. (Mariño 2012: 24)

La decisión de asociarse fue precisamente, según los testimonios de los mismos miembros, que debido al aumento de la demanda de cacao y sus derivados, sumado a la poca capacidad de negociación con proveedores, clientes, instituciones financieras (al momento de solicitar préstamos) que estaban teniendo como productores individuales, decidieron juntarse para formar una organización más grande que pudiera hacer frente a estas limitaciones y que les dé una mayor presencia en el mercado de este producto. Por ello, podemos ver reflejadas estas premisas en la misión y visión de la organización.

Por otro lado, el capital social, según la definición de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), es un “patrimonio simbólico de la sociedad en términos de la capacidad de manejo de normas, redes y lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extiende progresivamente al conjunto de la sociedad” (CEPAL, 2007). Esta capacidad de tener confianza entre los socios ha permitido que la asociatividad haya prosperado entre los socios de las cooperativas de primer nivel y luego al formar la gran cooperativa central.

### *Desarrollo Económico Local*

El concepto de desarrollo económico local también está presente en la experiencia de la cooperativa. Para que podamos hablar de un crecimiento integral y que no sólo se centre en lo económico, debe tomarse otros factores que son incluidos en este término. De acuerdo a ello, el autor Francisco Alburquerque manifiesta lo siguiente:

“el enfoque del desarrollo económico local dista mucho de constituir un proyecto autárquico. Por el contrario, busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo. Con ello se incrementan las posibilidades de aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes”. (Alburquerque, 2004: 17).

En este sentido, hemos partido de la premisa que el desarrollo de la empresa o de una organización, en este caso de la cooperativa, no se da de manera aislada o de espaldas a la comunidad y territorio donde se encuentra, sino que el desarrollo que ella tenga ayuda a que todos los stakeholders o grupos de interés, incluido el territorio también se favorece y se desarrollan de manera conjunta.

### *Competitividad*

Si tenemos un capital humano bien desarrollado, se genera mayor competitividad en los productores que conforman la cooperativa. El concepto de competitividad, definido por el autor Michael Porter, está basado en la definición de la ventaja competitiva: “La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra”. (Porter, 1988: 15).

Por este motivo, gracias a ello, ya como beneficios adicionales que les ha traído la formación de la cooperativa ha sido, en los 3 años de existencia, han sido el poder atraer la atención de organismos nacionales y extranjeros que ahora se encuentran trabajando en proyectos a favor de la mejora de la calidad del producto, asistencia técnica y comercial, así como financiamiento.

## *Empresa social*

La cooperativa busca un fin lucrativo pero a su vez impacta de manera positiva la parte social de sus miembros y ataca una problemática que es evitar la baja rentabilidad de los productores de cultivos alternativos los cuales de no ser así tendríamos al cultivo de coca para fines ilícitos como la actividad más extendida en la zona. Además, según el modelo cooperativo las ganancias se reinvierten para crecer y no para unos cuantos socios capitalistas. En este sentido, podríamos estar hablando de una organización muy cercana al término de empresa social, término dado por Muhammad Yunus, donde indica que “es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo; la maximización de ganancias y la satisfacción de los accionistas, principios rectores de la empresa capitalista tradicional, están fuera de este concepto”. (Yunus, 2010: 1).

Yunus también menciona que existen dos tipos de empresas sociales: “(1) la empresa que no busca el lucro, sino resolver un problema social, y, (2) la empresa que es propiedad de personas pobres y que les permite generar ingresos así como mejorar su condición y la de su comunidad” (Yunus, 2010: 1-2), donde en este caso, a pesar que como se mencionó en el párrafo anterior de que la cooperativa impacta de manera positiva en la sociedad e indirectamente ataca un problema social, según la experiencia de la cooperativa estaríamos ante el segundo tipo de empresa social.

## *Economía solidaria*

Otro de los conceptos que se aplica en esta experiencia exitosa es el concepto de economía solidaria cuya definición según uno de los más estudiosos del tema, Paul Singer, sería una forma de organización económica que implica que todos los miembros que la componen tengan los mismos derechos en cuanto a poder de decisión y de representatividad. En pocas palabras la “economía solidaria es una forma democrática e igualitaria de organización de diferentes actividades económicas”. (Singer, 2000:4)

En el caso de este modelo de negocios como lo son las cooperativas, todos los miembros tienen voz y voto en las decisiones y, más aún, en las que tengan que ver con las decisiones que afectarán la economía de la misma. Asimismo, tal como lo indica el mismo autor, este modelo de negocio cooperativo hace que los miembros de la organización tengan la posesión y utilización de los medios de producción, es decir, todos son dueños de todos los bienes y derechos de la organización a diferencia de la empresa capitalista que al final los dueños y propietarios son los accionistas:

La economía solidaria surge como un modo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente por los que se encuentran (o temen quedarse) marginados por el mercado de trabajo. La economía solidaria une el principio de la unidad entre posesión y utilización de los medios de producción y distribución (propio de la producción simple de mercancías) con el principio de la socialización de esos medios (propio del capitalismo). Bajo el capitalismo, los medios de producción son socializados en la medida que el progreso técnico cree sistemas que sólo pueden ser operados por un gran número de personas, actuando coordinadamente, es decir cooperando entre sí. (Singer, 2000:3)

La gestión de la cooperativa puede ser a través de la participación directa de todos los socios o en el caso que sea muy alto el número, se hará de manera representativa

La unidad típica de la economía solidaria es la cooperativa de producción, cuyos principios



organizacionales son: posesión colectiva de los medios de producción por las personas que los utilizan para producir; gestión democrática de la empresa por participación directa (cuando el número de cooperadores no es demasiado alto) o por representación; división del ingreso neto entre los cooperantes por criterios aprobados después de discusión y negociaciones entre todos; asignación del excedente anual (denominado 'sobras') también por criterios acordados entre todos los cooperantes. La cuota básica del capital de cada cooperante no es remunerada, y las sumas adicionales prestadas a la cooperativa proporcionan la tasa de interés más baja del mercado. (Singer, 2000:3)

Por último, en la economía solidaria viene acompañada el termino de empresa solidaria, donde los que la componen son personas que unen sus vínculos a través de la asociatividad comunitaria donde todos apuntan hacia una misma dirección y por ello al momento de establecer los lineamientos y estatutos de la organización se hace de manera consensuada y conjunta:

Toda empresa solidaria es, a la vez, una asociación comunitaria. El que se asocia a ella no hace un contrato de trabajo, si no que entra a una unión en la que su destino individual se mezcla con los de sus compañeros. Por ello, el proceso de aprendizaje colectivo que va a viabilizar la empresa empieza aun antes que ella efectivamente funcione. En su gestación, los futuros socios interactúan, realizan cursos de cooperativismo o similares y de formación profesional y se estructuran políticamente al elaborar el estatuto de la empresa. (Singer, 2000:12)

### *Gobernanza*

Para que esta organización funcione es esencial un término conocido como la gobernanza. Como podemos ver en esta experiencia, los motivos por los cuales las personas decidieron juntarse y asociarse como organización fueron para hacer frente a los problemas derivados de la falta de poder para negociar sus productos en el mercado y así como exportar sus productos al extranjero.

Tomando el concepto de gobernanza, de Pablo Chirif, la cual "implica que las personas puedan participar en las decisiones que les aseguran una vida digna. Para eso, los ciudadanos necesitan que exista libertad de expresión y asociación, respeto y fortalecimiento de los derechos humanos; y estar informados sobre lo que los gobernantes deciden y hacen". (Chirif, 2016) De esto se desprende, tal como indica Douglas North en la premisa de que las "Políticas desde abajo hacia arriba" son las más exitosas ya que de esta manera son más efectivas ya que los beneficiarios son partícipes de ellas y de esta manera no sienten que se les está imponiendo una medida o en el peor de los casos que se den políticas que luego no sean aplicables a la realidad de los beneficiarios simplemente porque se dieron sin tomar en cuenta la idiosincrasia de estas personas.

Otra de las premisas de North (2006), es que el papel de las instituciones, y el cambio institucional, son variables clave en el desempeño económico. En este caso, ha habido una evolución dentro de la organización en la cual ha pasado de ser una institución para ellos en la cual ha ido de la mano de una buena gestión por parte de las "cabezas" de la cooperativa. Se ha pasado de una cultura de comunidad que tenía desconfianza unos de otros a una cultura donde se busca la asociatividad como medio para poder competir en el mercado. Antes por el tema del terrorismo y luego el tema del narcotráfico, Tocache era una zona muy peligrosa por lo cual confiar en el "otro" era casi imposible debido a que las personas no sabían con quién están tratando. Gracias a esta iniciativa, las personas han aprendido que no sí se puede confiar y trabajar en equipo. Además esto ha permitido formar una fuerza que pueda negociar mejores precios y poder competir con empresas trasnacionales que

también venden cacao.

Asimismo, las instituciones se dan “como reglas del juego cuyo surgimiento se debe a la interacción social, pero que a su vez determina los resultados económicos, y por tanto, el desempeño económico” (North, 2006). Por eso mismo, la motivación de asociarse va por el lado de establecer vínculos sociales entre productores que antes iba cada quien por su lado pero que afianzando el sentido de comunidad han obtenido como fin común, su mejora económica y esto se ha traducido en institucionalizar la asociación que han construido.

Otro de los puntos que se puede rescatar de esta experiencia es el papel de la formalidad y la informalidad de las reglas. Elinor Ostrom (2006) nos explica que desde la informalidad también se puede dar un orden dentro de la comunidad. En este sentido, la autora hace una diferencia entre reglas formales e informales; en la cual, mientras que las primeras se pueden crear mediante un Decreto legislativo, las segundas evolucionan lentamente.

### *Ética empresarial y desarrollo sustentable*

Finalmente, es importante destacar que la cooperativa con sus socios, trabajan el tema de la producción y comercialización bajo el concepto de la ética empresarial, de lo contrario no contarían con las certificaciones que han obtenido y que les ha permitido exportar sus productos a mercados que exigen dichas certificaciones tales como el mercado europeo. En los productores se está dando una mayor conciencia e importancia a la ética empresarial

Respecto a una mayor preocupación de los productores de cacao a corto plazo en temas relacionados a no usar mano de obra infantil para la producción de cacao, medios de subsistencia y condiciones de trabajo dignas que favorezcan la calidad de vida de los productores. A largo plazo en el aseguramiento del suministro futuro del cacao y a mitigar el impacto ambiental que pudiera ocasionar la actividad productiva”. (Debenham, 2014).

Lo anterior también está relacionado con el concepto de desarrollo sustentable que indica que “es un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (Treviño, 2003: 55). Tal como se verá en el capítulo de resultados, se está viendo un cambio de conciencia por parte de los cacaoteros al ser más conscientes de tener cuidado en las diferentes etapas de producción para no afectar el entorno que servirá luego para futuras generaciones.

En poca palabras el desarrollo que se busca es que sea duradero y que combine lo económico pero sin descuidar el entorno y medio ambiente



## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En la presente tesis se hizo uso de la investigación cualitativa a través del estudio de caso donde se analizaron los componentes y detalles que han llevado a considerar que la experiencia ha sido exitosa.

A través del estudio de caso se realizó un estudio exploratorio de la experiencia, en este caso de la cooperativa Central Cacao de Aroma, analizando y buscando sus logros y fortalezas, comprensión de la historia de la experiencia, y si todos los grupos de interés están de acuerdo en considerar que la experiencia ha traído beneficios a la calidad de vida, tema que nos concierne en la presente investigación.

La investigación cualitativa permitió además profundizar en los detalles y los componentes de la experiencia. Asimismo, de acuerdo a la técnica de recolección de información en las investigaciones cualitativas, se necesitó usar más de una técnica de recolección de la información. En el presente estudio, para recolectar la información se realizarán principalmente entrevistas a los miembros que pertenecen a los grupos de interés relacionados con la presente experiencia como lo son los miembros productores que son dirigentes de las cooperativas base por lo que son voces autorizadas y representativas, también al presidente de la cooperativa, y a los representantes de instituciones que apoyan a la cooperativa.

Toda esta información se analizó y fue cruzada para verificar que los resultados del trabajo de campo respondían a las preguntas iniciales de la tesis planteada.

### 3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

De acuerdo a la naturaleza de la metodología de investigación cualitativa, la muestra ha sido significativa no probabilística.

Si vamos de lo general a lo particular, podemos decir que el universo de población de la provincia de Tocache es de 73 093 personas. Esta a su vez, se divide en 5 distritos donde el distrito de Tocache, en el cual se encuentra la cooperativa Central Cacao de Aroma, tiene 26 015 habitantes<sup>20</sup>

**CUADRO 3.1: Población de Tocache por Distritos**

<b>Distrito</b>	<b>Total</b>
<b>TOCACHE (provincia)</b>	<b>73,093</b>
TOCACHE	26,015
NUEVO PROGRESO	11,905
POLVORA	12,985
SHUNTE	1,058
UCHIZA	21,130

Fuente: INEI 2017

<sup>20</sup> INEI. Censo 2017. Consulta el 13 de enero de 2019. En : <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Del total de los habitantes del distrito de Tocache, 910 son socios de la cooperativa Central Cacao de Aroma y el número de socios se divide de la siguiente manera:

**CUADRO 3.2: NÚMERO DE SOCIOS POR COOPERATIVA**

Nº	ORGANIZACIÓN (COOPERATIVA) BASE	Nº DE SOCIOS
1	BAMBAMARCA - ASPROC	367
2	UCHIZA - CAU	170
3	HORIZONTE - CPCACAO	109
4	C.P. PARAISO - COOPA	72
5	PROGRESO - COPACANP	117
6	MISHOLLO - COPAVAMI	75
<b>TOTAL</b>		<b>910</b>

Fuente: Memoria Anual Cooperativa Central Cacao de Aroma 2017

Para seleccionar a la muestra de personas que se iban a entrevistar, se tomó en cuenta el método de muestreo por juicio o conveniencia. Dentro de este método y desde el enfoque cualitativo, no se puede especificar el número de personas a entrevistar de antemano; sin embargo, se ha empleado una estrategia de muestreo no probabilístico: de juicio, como una guía para seleccionar a los entrevistados.<sup>21</sup> Según la teoría, en este tipo de muestreo, el número de entrevistas carece de importancia, lo importante es el potencial de cada una de ellas para ayudar al investigador a comprender el tema que se pretende analizar, medido según su propio juicio;<sup>22</sup> es decir, el investigador tiene la potestad de entrevistar a quienes cree podrán brindarle información más relevante y con mayor representatividad, en este caso, a socios pequeños productores de cacao y que a su vez han sido o presentan cargos como representantes de las cooperativas de primer nivel y que son voces autorizadas dentro del grupo. De este modo tenemos la siguiente muestra:

- 6 socios productores de cacao, uno por cada una de las 6 cooperativas base que conforman la cooperativa Central Cacao de Aroma (5 hombres y 1 mujer). Cada uno de ellos son voces autorizadas y colectivas ya que son representantes y tienen o han tenido cargos dentro del comité directivo de las cooperativas base.
- 2 trabajadores de la cooperativa Central Cacao de Aroma (2 mujeres)
- 1 directivo de la cooperativa Central Cacao de Aroma

Asimismo, para dar una visión “desde afuera” acerca de los logros y desempeño de la cooperativa, se hizo una entrevista a una persona que trabaja en una organización que apoya en proyectos a la cooperativa, en este caso, PROMPERU:

- 1 persona que trabajan en las organizaciones que apoyen en proyectos a la cooperativa (PROMPERU en este ocasión)

Además de las entrevistas, se complementó el estudio con la técnica de observación, en la cual se observó 3 días el desempeño del trabajo dentro de la cooperativa y 3 días de observación del estilo de vida en la comunidad.

<sup>21</sup> Cf. TAYLOR, Steven J. y Robert BOGDAN. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós, 1996, p. 108.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Finalmente, la información fue cruzada con data que se encontraba en documentos de la organización. En total se revisaron 3 documentos que tenían información acerca de la cooperativa, y adicional a ello, se tomaron datos del material digital que está en la página web de la misma.

**CUADRO 3.3: RESUMEN DE MUESTRA Y TÉCNICAS PARA ESTUDIO CUALITATIVO**

<b>Metodología cualitativa</b>		
<b>Técnicas</b>	<b>Muestra</b>	<b>Método de Muestreo</b>
Entrevista semiestructurada	6 integrantes socios de la cooperativa (5 hombres, 1 mujer)	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	2 trabajadores de la cooperativa (2 mujeres)	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	1 directivo de la cooperativa (1 hombre)	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	1 persona que trabajan en las organizaciones (PROMPERU) que apoyen en proyectos a la cooperativa (1 mujer)	Por juicio o conveniencia
Observación	3 días de observación del trabajo dentro de la cooperativa.	Bola de nieve
Observación	3 días de observación del estilo de vida en la comunidad.	Bola de nieve
Revisión documental	3 documentos de la cooperativa	Por juicio o conveniencia

### 3.3. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

#### *Lista de variables*

Se ha determinado las variables y agrupado entre sí, de acuerdo a cada una de las dimensiones que se desea investigar con relación al estudio de la experiencia exitosa.

<b>OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN: Conocer las mejoras en la calidad de vida de los pequeños productores de cacao de Tocache a partir de la reconstrucción y análisis de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma para fortalecer el componente del desarrollo humano en los proyectos económicos - productivos.</b>
<b>Dimensión 1: Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma</b>
<b>Variables</b>
Antecedentes de la experiencia
Hitos en la historia de formación de la cooperativa
<b>Dimensión 2: Fortalecimiento del Modelo Cooperativo</b>
<b>Variables</b>
Cooperativa de segundo nivel

Capital social (confianza y asociatividad)
Nivel de institucionalidad
Economía solidaria
Generación de capacidades técnicas entre los miembros
Mejoras económicas y de recursos
Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción
Proyecciones y potencial del modelo de gestión
<b>Dimensión 3: Impactos de la experiencia en la comunidad</b>
<b>Variabes</b>
Calidad de vida y desarrollo humano
Generación de oportunidades laborales para los jóvenes
Disminución de índices delictivos
Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa
<b>Dimensión 4: Retos de la Cooperativa</b>
<b>Variabes</b>
Retos de mercado
Crecimiento

Asimismo, se indica la definición operacional de cada una de las variables que se estudiaron en el presente estudio de caso:

<b>Definición operacional de las variables</b>	
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Antecedentes de la experiencia	Se refiere al estudio de los eventos importantes que sucedieron antes de la creación de la cooperativa y que tienen relación con la creación de la misma.
Historia de la cooperativa Cacao de Aroma	Se refiere al estudio de los hitos que han marcado la existencia de la cooperativa durante el periodo 2014 al 2017.
Cooperativa de segundo nivel	Se refiere al estudio del modelo y estructura organizacional de cooperativa.
Capital social (confianza y asociatividad)	Se refiere al capital social vinculado a la confianza y a la asociatividad los puntos fuertes que tienen la organización tanto a nivel de recursos humanos, financieros, materiales y cómo se obtuvieron gracias a la experiencia.
Nivel de institucionalidad	Se refiere a cómo se está organizando la cooperativa, los lineamientos que siguen, el cumplimiento de las declaraciones estratégicas.
Economía solidaria	Se refiere al estudio del beneficio económico equitativo entre todos los integrantes de la cooperativa.
Generación de capacidades técnicas entre los miembros.	Referido a las capacidades que han podido desarrollar los integrantes de la cooperativa gracias a las capacitaciones
Mejoras económicas y de recursos	Se refiere a las económicas y de recursos que han obtenido los integrantes de la cooperativa ahora que se han asociado.
Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción	Se refiere al cambio de mentalidad que han tenido los productores cacaoteros para mantener los estándares de calidad en sus procesos y cuidando no impactar significativamente el medio ambiente.
Proyecciones y potencial del modelo de gestión	Está referido a las metas económicas financieras, comerciales, y sociales que se han propuesto en la cooperativa y el panorama de cara a los próximos años.
Calidad de vida y desarrollo	Referido a los aspectos de la vida de las personas que

humano	integran la cooperativa y sus familias gracias a la experiencia.
Generación de oportunidades laborales para los jóvenes	Referido a estudiar como la cooperativa ha generado nuevos puestos de empleo entre la población joven de la comunidad.
Disminución de índices delictivos	Se refiere al impacto en la seguridad y paz social que ha tenido el cambio de cultivos ilícitos a lícitos (el cacao) en la comunidad
Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa	Esta referido a comprender el papel de la mujer en la organización y como está cambiando dentro de la cooperativa y también en la comunidad.
Retos pendientes	Referido a los aspectos que hace falta mejorar en la cooperativa.

Finalmente tenemos el cuadro de los instrumentos que se usaron en cada una de las técnicas de recolección de datos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	MUESTRA
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 integrantes socios de la cooperativa.</li> </ul>
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 directivo de la cooperativa.</li> <li>• 2 trabajadores de la cooperativa.</li> <li>• 1 persona que trabaja en las organizaciones que apoyan en proyectos a la cooperativa.</li> </ul>
Observación	Relato Ficha de registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 días de observación del trabajo dentro de la cooperativa.</li> <li>• 3 días de observación del estilo de vida en la comunidad.</li> </ul>
Revisión documental	Matriz documental Revisión de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Memoria Anual.</li> <li>• Revisión de Plan Estratégico y Financiero de la Cooperativa</li> </ul>

Como se puede observar, las técnicas corresponden en su totalidad a la metodología cualitativa. La investigación cualitativa nos permitirá profundizar en los detalles y los componentes de la experiencia. Asimismo, de acuerdo a la técnica de recolección de información en las investigaciones cualitativas, se necesitará usar más de una técnica de recolección de la información.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se muestran los resultados del trabajo de campo los cuales nos permitirán conocer las mejoras acerca de la situación y la calidad de vida de los pequeños productores de cacao a través del análisis y reconstrucción de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma para fortalecer el componente del desarrollo humano en los proyectos económicos – productivos. De esta manera, la estructura del análisis y presentación de los resultados se hará de la siguiente manera:

- Establecer una reseña de la historia de la cooperativa e identificar los hitos más importantes que ha tenido esta experiencia.
- Identificar y analizar los componentes de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma que han hecho de ella un caso de éxito y que ha mejorado la calidad de vida de los que forman parte de ella y de su entorno.
- Identificar y analizar el nivel de institucionalidad y de los actores que forman parte de la cooperativa Central Cacao de Aroma.
- Identificar los retos y desafíos para la cooperativa Central Cacao de Aroma.

En cada uno de los puntos se hará una exposición de lo encontrado en el trabajo de campo, cruzando dicha información con lo obtenido en los documentos, y relacionándolo con los conceptos que se explicaron en el marco teórico.

### **4.1. LA EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA CACAO DE AROMA**

#### **4.1.1. Antecedentes de la cooperativa**

El territorio donde se ha desarrollado la cooperativa fue por muchos años una zona poco poblada pero, gracias a la construcción de la Carretera Marginal de la Selva, luego hubo un arribo masivo de migrantes de otras regiones quienes vieron en Tocache una zona propicia para el cultivo principalmente de coca, actividad que les era y sigue siendo rentable. Lamentablemente esta rentabilidad de la actividad se da no por los usos medicinales que tiene la planta sino porque es usado como insumo para la cocaína (sustancia ilícita). De esta manera, los habitantes de la zona se han visto afectados por los problemas que trae consigo esta situación entre los cuales podemos nombrar, por ejemplo, informalidad, contaminación, financiamiento de grupos delincuenciales y/o grupos terroristas:

“Tocache es el territorio de esperanzas y sueños de mucha población migrante proveniente, principalmente, de otras regiones andinas del Perú. A partir de la década del 70 del siglo pasado, con la construcción de la carretera Marginal de la Selva que permitió unir físicamente a la provincia con Tingo María hacia el sur, y con Tarapoto hacia el norte, el crecimiento de la población y por consiguiente la demanda de tierras para desarrollar la agricultura lícita e ilícita, ha registrado un incremento vertiginoso, habiéndose ocupado casi todas las tierras disponibles con vocación natural para actividades agropecuarias, inclusive se vienen ocupando tierras con vocación forestal o de protección ecológica para otros usos que no corresponden”. (Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana 2006: 15)

Esta situación la han vivido muchos de los cacaoteros de la zona y esta constatado en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo. En sus testimonios ellos indican y que antes se dedicaban a esta actividad, incluso algunos desde los años 80:

“Yo tenía otra clase de trabajo. Yo me dedicaba a lo que es la coca, antes más o menos en el año 80 por ahí. La dejamos cuando vimos otros medios de sembrío, yo vivía más antes en el cerro y en ese tiempo por ahí por el año 90 nos apoyaron para cambiar coca por cacao y así empezamos a trabajar y

estamos ahora pues trabajando en el cacao”. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

“Al tema de la coca, que antes muchos le daban mucha importancia, y recién en el 2001 han migrado al cacao, pero desde ahí especialmente en el 2005 se nota mucho cambio en todos los aspectos: económico, laboral mismo, la educación de nuestros hijos; había un gran cambio con el cacao, y no sólo cacao sino también con otros productos alternativo como la palmera, el plátano, el arroz, pero el que más resalta es el cacao, y ahí vamos, seguir trabajando nomas”. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

Sin embargo, esta situación está cambiando y lo podemos corroborar en el informe presentado por La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2016) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) donde se presenta un cuadro de la extensión del cultivo de coca a lo largo de todos los departamentos y distritos del Perú. En esta ocasión, para fines de nuestra investigación, se ha tomado la información de la provincia de Tocache con todos los distritos que la componen:

**CUADRO N°4.1: Extensión del cultivo de coca por distritos**

REGIÓN	PROVINCIA	DISTRITO	2012(ha)	2015 (ha)
San Martín	Tocache	Tocache	243	28
San Martín	Tocache	Nuevo Progreso	21	19
San Martín	Tocache	Uchiza	111	12
San Martín	Tocache	Pólvora	665	132

Fuente: Perú, Monitoreo de Cultivos de Coca, DEVIDA / UNODC 2016

Además, hemos podido observar que esta situación ha coincidido con la mejora de algunas cifras socioeconómicas de la localidad, tal como lo indican los documentos de la cooperativa:

“En los últimos 10 años la Región San Martín ha logrado un notable crecimiento económico, generando un aumento en el valor agregado de 65% y una disminución de los niveles de pobreza de 79%-60% a 35%-20%. En general los datos económicos en la región son superiores a los índices de las demás regiones del Perú, siendo la agricultura uno de los factores claves para este desarrollo. (29.74% del PBI Regional).” (Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma de Tocache” 2014:16)

Por ello, en la revisión documental, hemos encontrado la afirmación que Tocache empieza a mejorar gracias a que sus pobladores migran de la actividad cocalera hacia la de producción de cultivos alternativos entre los cuales destacan la palma aceitera, el banano orgánico y sobre todo el cacao.

“Este crecimiento es resultado del esfuerzo del sector público y privado que han invertido muchos recursos para generar nuevas alternativas productivas que reemplacen a los cultivos ilegales, siendo el café y el cacao los productos bandera de este éxito.” (Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma de Tocache” 2014:16)

Para entender este cambio, debemos remontarnos al año 2003 cuando la Municipalidad Provincial de Tocache y el Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza – PRODATU empezaron a trabajar en conjunto para iniciar el proyecto de capacitación de productores de coca con la finalidad que migren de ese cultivo que era ilícito hacia cultivos alternativos. Fue así que se fueron fundando cooperativas en Tocache para que el producto cacao que no podía ser vendido a un precio rentable en ventas pequeñas, sí podría serlo en ventas con mayores volúmenes, lo cual sólo se podía dar gracias al agrupamiento de varios pequeños productores.

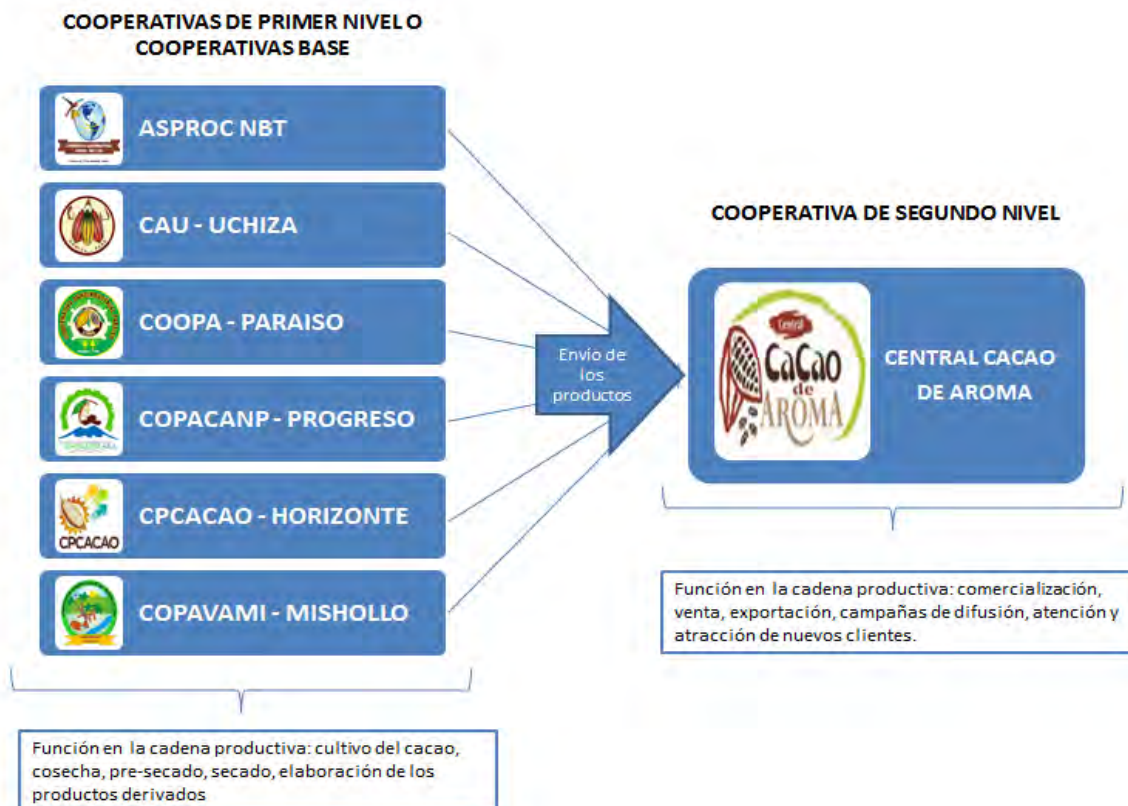
“La Provincia de Tocache ubicada en el departamento de San Martín en la Selva Norte del Perú es un lugar caracterizado por su gran potencial productivo de cacao, tal es así que ocupa uno de los primeros lugares en el cultivo de este producto. No cabe duda que son nuevos tiempos para Tocache, se ha dejado atrás aquellos tiempos de violencia, muerte y destrucción que – por más de 20 años caracterizó a esta provincia – ahora se ha cambiado la desesperanza, tristeza y destrucción por la alegría de ver producir y exportar el cacao. En este lugar se ha organizado un Modelo cooperativo que agrupa a 6 cooperativas y que aspira a consolidar la competitividad de este cultivo a partir de la unión de todas las organizaciones, quienes– apostando por la economía de escala –están mejorando la competitividad de la cadena”. (Memoria Central Caco de Aroma 2017: 1)

Asimismo, según el testimonio del Gerente General de la cooperativa, el proyecto obtuvo apoyo de otras organizaciones, mayormente de cooperación internacional:

“Recordar que acá trabajaron la cooperación internacional de una manera bastante fuerte y ardua y gracias a ese trabajo es que se obtienen estos resultados. Tenemos pues la intervención de las Naciones Unidas, del PBA, la cooperación alemana, y todos ellos hicieron distintos proyectos en distintos ámbitos y lograron que esta, que el productor cambie de pensamiento, que cambie del cultivo de la coca al cultivo del cacao y lo que reciben de parte de las cooperativas son los diferenciales de precios en los mercados que conseguimos, conjuntamente todos conseguimos. Es un precio justo con el manejo de certificaciones y con toda la logística para tener el poder de negociación y practicar una economía de escala, así logramos mejores precios para ellos”. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Estas cooperativas serían luego denominadas de primer nivel, las cuales son cooperativas pequeñas y que se encargan del proceso de producción y transformación de la materia prima al producto final, mientras que la cooperativa de segundo nivel vendría a ser una cooperativa más grande y que es el resultado de la unión de varias cooperativas de primer nivel, y que se encarga de la comercialización del producto.

**GRÁFICO 4.1: Niveles de Cooperativas**



Fuente: Elaboración propia

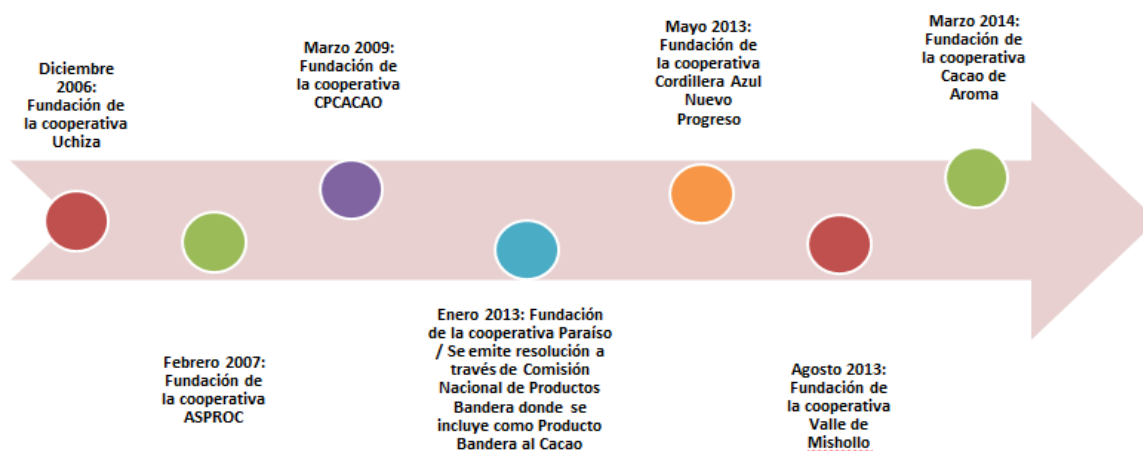
En el caso de la Cooperativa Central Cacao de Aroma se trata una cooperativa de segundo nivel y que está conformada por seis cooperativas de primer nivel, las cuales son las siguientes:

1. CAU – Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda.
2. ASPROC NBT – Cooperativa Agroindustrial Asproc de Nueva Bambamarca Tocache Ltda.
3. CPCACAO – Cooperativa Agroindustrial CPcacao de Nuevo Horizonte Tocache Ltda.
4. COOPA – Cooperativa Agroindustrial de Paraíso Ltda – Huánuco.
5. COPACANP – Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul de Nuevo Progreso Ltda.
6. COPAVAMI – Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo Ltda.

El siguiente gráfico muestra la línea de tiempo de las fechas en las cuales cada una de estas cooperativas se fundó entre los años 2006 y 2013, para luego llegar al año 2014 que es cuando las 6 deciden unirse para formar la cooperativa de segundo nivel:

**GRÁFICO 4.2**

### Línea de Tiempo (antes de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)



Fuente: Elaboración propia

El cambio de cultivo de coca a cacao no fue fácil ya que se tuvo que convencer a los productores que el cacao también podía ser rentable. En palabras del Gerente General de la cooperativa Central Cacao de Aroma, los pobladores de la comunidad, antes cocaleros y ahora cacaoteros han comprendido que este último cultivo es lícito y más beneficioso para ellos y sus familias.

“Los cacaoteros han comprendido que han tenido la oportunidad de manejar un cultivo lícito en primer lugar, este, uno de los principales objetivos de los proyectos que antecedieron a esta iniciativa”. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)



#### 4.1.2. Hitos en la historia de formación de la cooperativa

La historia de la cooperativa Central Cacao de Aroma inicia el 2014 cuando las seis cooperativas de primer nivel deciden integrarse en una organización más grande, organización que se denomina como cooperativa de segundo nivel, tal como indican los testimonios de los socios:

“El otro logro importante es el crecimiento sostenido que ha tenido la organización de productores a lo largo de los años como cooperativa que viene a finales del año 2013, que se transforma en una gran cooperativa de segundo nivel”. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Para llegar a esta integración de las cooperativas de primer nivel y convertirse en una gran cooperativa de segundo nivel, hubo un periodo previo donde las cooperativas base evaluaron si resultaba viable, rentable y beneficioso para los socios conformarla. Fue en este proceso donde los socios entendieron que para vender a un precio competitivo tenían que unirse para tener poder de negociación de precio con el cliente. Esto es corroborado por los socios en sus testimonios:

“Antes de integrar la cooperativa, estábamos sueltos pues. Por ejemplo, nuestro producto para vender, vendíamos al intermediario y el precio, como el intermediario tiene un precio para agarrarte, te pone 2 o 3 puntos más y de ahí te baja y no hay más, y si no hay más ahí estás alimentándole; pero mira pues cuando iniciamos como asociación, la importancia que nosotros pudimos tener un ingeniero en ese tiempo con el programa, bueno se me fue de la mente. Bueno, vino un ingeniero que nos agrupó a unos cuantos socios, que dio viene un apoyo en agricultura para que puedan sembrar su cacao técnicamente y él fue el que nos inicio dijo: saben que ustedes están regalando su producto aquí, al intermediario, ¿cuánto le están pagando? En ese tiempo, estaba te hablo 2.50 (soles) el cacao me dijo porque no nos agrupamos unos cuantos y hagamos siquiera 2 toneladas y llevamos a Tingo María aquí cerquita nomas. Y cuanto estaba allí 3 soles aquí cerquita nomas y más de eso te dan de reintegro 60 céntimos que no venía en factura más, como reintegro que le llamaban ellos. Pucha o sea que emociona que una diferencia pues, y para que de allí empezamos y empezamos a unir en ese tiempo nos formamos como asociación después hicimos una asociación central digamos así, 3 asociaciones nos agrupamos para ser más en volumen, pero nos agrupamos 3 y hacinamos más rápido y ese modelo fue ahora de la central. Así iniciamos”. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“Se armó un estudio primero, y en este estudio se determinó que se debía constituir una cooperativa que es la cooperativa Central Cacao de Aroma, que es independiente, y las demás se unan a esta cooperativa, para que pueda dar el soporte y el paraguas a todas las cooperativas, y sea la que gestione la parte comercial 100%. Y de esta forma pues, porque si veníamos comercializando, pero de manera muy pequeña y los años que veníamos nosotros comercializando, el balance mismo lo indica no teníamos utilidades no había utilidades, y cuando tú vas a una asamblea y no tienes utilidades, que dice la asamblea, el gerente no sabe, el presidente no sabe, o entre ellos ya se han tirado la plata, se han robado porque tu demuestras hemos vendido 300 toneladas, pero tu demuestras que no hay utilidades”. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Además, durante el proceso de asociación en cooperativa de segundo nivel, los miembros de las cooperativas base entendieron que necesitaban agruparse para poder solicitar financiamiento de instituciones para lo cual debían presentar un proyecto a una escala considerable. Es por ello que al formar la cooperativa Central Cacao de Aroma (cooperativa de segundo nivel), ellos participan en una convocatoria organizada por el CBI (*Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden*, Centro de Promoción de Importaciones en español), organización de los Países Bajos, con la finalidad de obtener financiamiento para invertir en mejorar los equipos, capacitaciones a los socios y poder relacionarse con potenciales clientes en el exterior y así poder vender su producto a mercados internacionales.

Según el testimonio de la encargada de proyectos con cultivos alternativos en PROMPERU en ese entonces, nos comenta como fue el proceso de elección del proyecto:



“Cuando yo trabajaba en PROMPERU porque en aquella época yo era especialista en Café y Cacao de PROMPERU. Entonces ellos (*la Central Cacao de Aroma*) postularon a una convocatoria abierta a través del CBI (Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden) donde PROMPERU era el socio principal prácticamente entonces, varias organizaciones se presentaron y para poder seleccionarlas vino el especialista Jon Burgen, que es el especialista internacional del CBI en Cacao, entonces conmigo fuimos y visitamos a todas las organizaciones y empresas que se habían presentado a este programa; y dentro de las organizaciones que visitamos fue Cacao de Aroma en donde está Higor que en esa época era administrador o gerente; y lo seleccionamos porque está en una zona que tuvo la intervención del estado y de otras organizaciones para poder migrar del cultivo ilícito al lícito, entonces se vio que tenía un potencial grande y la gente tenía el deseo de mejorar bien fuerte y se veían iniciativas de emprendimiento. Visitamos a uno de sus socios que me parece es ASPROC y realmente el manejo de su chacra era muy bueno y también habían innovado en el tema del secado para que no tengan problema con el tema del MOO o algún daño que se le pueda generar por el mal secado del producto y evitaban un mal almacenamiento. Entonces prácticamente se estuvieron dando capacitaciones por parte del CBI y también se hizo una pasantía a la Unión Europea, que involucraba una visita al Salón del Cacao y del Chocolate; allí estuvo Higor y su desarrollo estuvo muy bien. Él trataba de buscar nuevos clientes. Se le apoyó en el tema de producción porque él lo que quería contactar con otras organizaciones y llevó sus muestras y se le veía un chico bien pilas porque buscaba abrir mercado, diversificar su mercado con nuevos compradores, nuevos clientes, entonces bueno ya de allí por un tema personal Salí de PROMPERU, pero Jon, quien entró en mi reemplazo, siguió dando capacitaciones a través del CBI, un plan de Exportación y espero que les haya ido bien porque es una organización que realmente se lo merecen; es una organización que ha pasado por muchas cosas, temas sociales y realmente eso les ha hecho levantarse y seguir adelante; emprender y bueno están en ese camino”. (Entrevista, ex directora de PROMPERU y del proyecto PRODATU II).

Como podemos observar en el testimonio de la persona que trabajaba en PROMPERU, organización estatal que canalizaba la ayuda proporcionada por CBI, la elección, para que esta cooperativa gane el apoyo, fue porque vieron en la cooperativa un gran trabajo de los socios y además tenían la intención de mejorar y establecer lazos de confianza entre ellos, a diferencia de lo que podía verse en otras cooperativas. Esto mismo nos afirma otro socio de la cooperativa:

“De esa manera es pues como nosotros hemos obtenido la organización, y ahí nomás ya empezamos a acopiar cacao, ahora ya estamos con 4 años ya trabajando el cacao, siempre nos hablaban de lo orgánico. Nosotros hemos tenido el apoyo de PRODATU II, así poco a poco hemos empezado a crecer y ahora más bien me siento orgulloso a ver que ya somos una cooperativa, gracias a la unión y a la unificación de los socios; y también gracias a los ingenieros que están poniendo de su parte y enseñando también”. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

El Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II (PRODATU II) que también fue otra de las iniciativas que se gestaron durante este periodo para cambiar los cultivos ilegales por legales aportando financiamiento en recursos para la capacitación de los pequeños productores de cacao en la zona.

De esta manera es que los productores cacaoteros empezaron confiar en que la asociatividad era la manera para poder competir y crecer en el mercado, así como también empezar a internacionalizar sus ventas.

La Cooperativa se formó el año 2014 y desde entonces ha pasado por un proceso de consolidación que – en el presente año – se ha visto coronado por muchos logros comerciales y financieros. Estamos exportando cacao a Italia, Austria Suiza y Francia además vendiendo cacao con categoría de alta calidad y con un sobre precio por encima del mercado debido al reconocimiento que nuestros clientes distinguen. (Memoria Anual, 1: 2017)

Para el año 2016 se inicia el funcionamiento de las Escuelas de Campo (ECAS) organizadas por la cooperativa con la finalidad de dar asesorías con temas de gestión empresarial para ayudar a los productores a mejorar sus indicadores de gestión en la producción del cacao:

“En el año 2016, comenzamos con los ECAS que eran unas escuelas de campo con enfoque empresarial, entonces empezamos a decirles que un día de escuela o un día de capacitación no es una pérdida de tiempo, sino es una inversión del tiempo para ganar capacidades para hacer más productiva la tierra. Por ejemplo, ir a una reunión de una cooperativa o de una asamblea ya no es más una pérdida., es ser parte de su empresa o de su cooperativa”. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Esta capacitación tuvo un impacto en el rendimiento de venta de los productos que ofrecía la cooperativa. Del 2016 al 2017, la cooperativa ha obtenido una mejora significativa en sus niveles de venta:

“Al principio comparando con el 2016, pasar de haber vendido 100 toneladas a haber pasado a vender 720 toneladas, entonces eso en números económicos es de haber vendido cerca de 900 000 soles en el 2016 al 2017 habiendo cerrado en 6 millones. Entonces todo ese movimiento de dinero implica todo el dinero que ha movilizado en cada organización socia. Como somos 6 en cada organización socia se ha movido cerca de 1 millón (...)”. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esto mismo lo podemos observar en el documento Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma de Tocache” realizado por el proyecto PRODATU II donde vemos un incremento de la utilidad neta del año 2014 al 2016 y luego se ha mantenido casi constante el monto de la utilidad anual. Además, cabe resaltar que a partir del 2016 se han hecho inversiones, de lo contrario la utilidad sería mayor.

**GRÁFICO 4.3: Evolución de las utilidades de la cooperativa**  
Utilidad Neta Anual



Fuente: Gráfico N° 24 – Libro Excel Indicadores Financieros Plan Financiero CECOCAT

Las inversiones de la cooperativa se han dado debido al crecimiento en el nivel de la demanda por lo que, por ejemplo, necesitaron cambiar de local, pasando de un local alquilado a uno propio. Esto se dio en el 2017, año en que la cooperativa pudo adquirir un local donde almacenan el producto en óptimas condiciones para poder luego comercializarlo. El financiamiento para la compra fue apoyado por la Cooperación alemana. Este almacén fue el vivero de la municipalidad de Tocache y ahora ha pasado a ser propiedad de la cooperativa:

“Actualmente la Organización Cuenta con un Moderno Almacén de Granos de Cacao, con capacidad de 375 TM, fruto de un Proyecto auspiciado por la Cooperación Alemana.” (Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma De Tocache”)

En ese mismo año, la Central Cacao de Aroma recibieron la visita del chocolatero Zotter, mundialmente reconocido chocolatero que cerró un negocio con la cooperativa y se encargó de filmar un documental para que se difunda entre el rubro del cacao, las vivencias de la cooperativa lo cual ha hecho más reconocida a la cooperativa:

“Fruto de ello desde el 17 al 24 de Junio del 2017 nos visitó a la zona el Mundialmente conocido Chocolatero Zotter considerado uno de los 08 mejores del Mundo, visita nuestra Provincia para conocer las vivencia y como el cacao influye en la vida diaria del productor cacaotero, la visita es para afianzar nuestras relaciones comerciales ya que este cliente nos compra el cacao desde 4,500 hasta 6,000 \$ USD fuera del precio de la Bolsa de Valores, además vino a grabar y conocer las costumbres de Tocache para exponerlo a todos sus clientes a nivel Mundial, oportunidad que nuestra provincia sea conocida como productora de cacao de alta calidad para el Mundo. (Memoria Anual 2017)

La Central Cacao de Aroma cuenta con los contactos comerciales y la estructura organizacional adecuada para la gestión de los procesos de acopio, consolidación de oferta y exportación de cacao en grano. Durante los últimos años, gracias al apoyo de DEVIDA a través del Prodatu II y el esfuerzo de nuestras organizaciones de base, ha ido ganando presencia en el mercado nacional e internacional, con una importante participación en diversos eventos comerciales, en el país y el extranjero”. (Biofach y Salón del Chocolate Paris).

Finalmente, un tema que ha traído preocupación y que la cooperativa ha asumido como reto es la entrada de vigencia del reglamento UE de la Comisión No. 488 / 2014<sup>23</sup> que establece un límite máximo de cadmio por cada gramo de cacao, lo cual obligará a la cooperativa a mejorar sus procesos de producción para poder cumplir con esta norma de lo contrario verán afectadas sus ventas al mercado europeo, el cual es el más importante que ellos tienen. En el capítulo de retos, se detallará un poco más sobre esta situación nueva que afectará a la cooperativa-.

Todos estos sucesos que acabamos de mencionar se pueden resumir en el siguiente gráfico de línea de tiempo para hacernos una idea del desarrollo y crecimiento que ha tenido la cooperativa en estos años de existencia:

#### GRÁFICO 4.4

#### Línea de Tiempo de la Cooperativa (después de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)



Elaboración propia

<sup>23</sup> A partir del 1 de enero del 2019 regirá el Reglamento UE de la Comisión No. 488 / 2014 que modifica el Reglamento CE No. 1881/2006 el cual tiene por objetivo regular el contenido máximo de determinados contaminantes en los productos alimenticios con el fin de proteger la salud pública.

## 4.2. FORTALECIMIENTO DEL MODELO COOPERATIVO

### 4.2.1. Cooperativa de segundo nivel

Para entender el tipo de organización que tiene la cooperativa es necesario entender lo que se considera como cooperativa de segundo nivel. Tal como se expuso en el capítulo anterior, la cooperativa Central Cacao de Aroma es una cooperativa de segundo nivel que está conformada a su vez por la unión de seis cooperativas de primer nivel o también llamadas cooperativas base

“La Central Cacao de aroma de Tocache es la organización formada bajo el auspicio del proyecto PRODATU II y lidera un bloque formado por 6 cooperativas: del Alto Huallaga - Tocache; Cooperativa Agroindustrial ASPROCT NBT Ltda, Cooperativa Agroindustrial Uchiza CAU Ltda, Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul de Nuevo Progreso Ltda COOPACANP, Cooperativa Agroindustrial Paraíso Ltda. COOPA, Cooperativa Agroindustrial CP Cacao y la Cooperativas Agraria del Valle del Mishollo Ltda. Nuestras socias están estratégicamente ubicadas en los principales bolsones productivos de cacao de la Provincia de Tocache, incluidos el Distrito de Cholon Huánuco; actualmente agrupamos a 981 familias productoras de cacao; con una representación del género femenino del 33%, de los cuales todas están certificadas con Comercio Justo” (Memoria Anual, 1: 2017)

De esta misma forma, se explica a continuación de manera gráfica cómo es entonces la forma de organización de la cooperativa:

**GRÁFICO 4.5: Organización de la Cooperativa**



Elaboración propia

Según conversaciones con los socios y directivos de la cooperativa, este modelo se adoptó para que cada cooperativa pueda tener mejor autonomía en cuanto a la parte de



producción, debido a que físicamente se encuentran un poco separadas una de otra. En este sentido, cada cooperativa de primer nivel (cooperativa base) se encarga de todo el proceso de producción mientras la cooperativa de segundo nivel se encarga de la comercialización lo cual también implica la negociación con los clientes donde se ve el beneficio el cual consiste en tener mayor competitividad en el mercado ya que ahora puede obtener mejores precios de venta y puede hacer frente a pedidos de gran escala, factores que serían difícil de cumplir en caso cada cooperativa de primer nivel lo realizara de manera independiente.

“Lo que hace la Central de cooperativas (cooperativa de segundo nivel) es especializarse íntegramente en la parte de comercialización. Entonces ya hemos notado en este tiempo, porque esta cooperativa es sui generis, no se vio este modelo a nivel del Perú, se vio otras centrales de cooperativas de distintas formas de hacer la parte administrativa y la parte, este, de logística y otras cosas, pero en general nosotros hemos determinado que la cooperativa base se especialicen en producción y que la central de cooperativa se especialice en comercialización. Cada uno cumple su rol y su función en ese aspecto. Es por eso que nosotros hemos ido a especializarnos en el tema de comercialización, buscar los mejores nichos de mercado para que el producto que nos entregan las cooperativas base alcance precios muy diferenciados especialmente por la calidad, ¿y quién se encarga de la calidad? la cooperativa base.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

“Nosotros nos especializamos en lo que es comercialización, y nuestras cooperativas bases se especializan en producción; cada una especializada en su área; lo que nosotros queremos demostrar con el modelo económico de cooperativa de 2° piso es que cada uno especializado en su área va hacer que las cooperativas demuestren que el agricultor es el beneficiado, por ende también los trabajadores, porque en realidad somos también complemento de todo este circuito que es de cooperativas en este caso de cacao” (Entrevista, Sheyla, 27 años, trabajadora de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

**GRÁFICO 4.6: Objetivos de la cooperativa**



Fuente: Presentación Central Cacao de Aroma<sup>24</sup>

Con estos testimonios podemos que se está aplicando uno de los ODS propuestos por las Naciones Unidas, el cual es “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, en este caso de mejora para el bienestar de todos: trabajadores, directivos y socios:

“los clientes querían grandes volúmenes, en cuando ahí se gesta ¿no?, que debemos de formar una organización grande que esta comercialice la producción general. Más o menos por ahí llevamos la idea a PRODATU II y así hemos surgido; el mercado internacional paga bien pero también tiene que ser un gran volumen del cacao; y lo tomaron y entendieron ellos, porque si yo quería unir CPP CACAO y pongo mi acopio en Tocache, allá, que ponga otro acá, pero no me garantizaba que las organizaciones que ya existían allí me lo entreguen. Entonces, se armó un estudio primero, y en este estudio se determinó que se debía constituir una cooperativa que es la cooperativa Central Cacao de Aroma, que

<sup>24</sup> JARAMILLO, Higor

2017 *Presentación Central Cacao de Aroma* [diapositiva]. Consulta 10 de junio de 2019.

<https://prezi.com/eiyjznw4zff6/presentacion-central-cacao-de-aroma/>



es independiente, y las demás se unan a esta cooperativa, para que pueda dar el soporte y el paraguas a todas las cooperativas, y sea la que gestione la parte comercial 100%. (Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

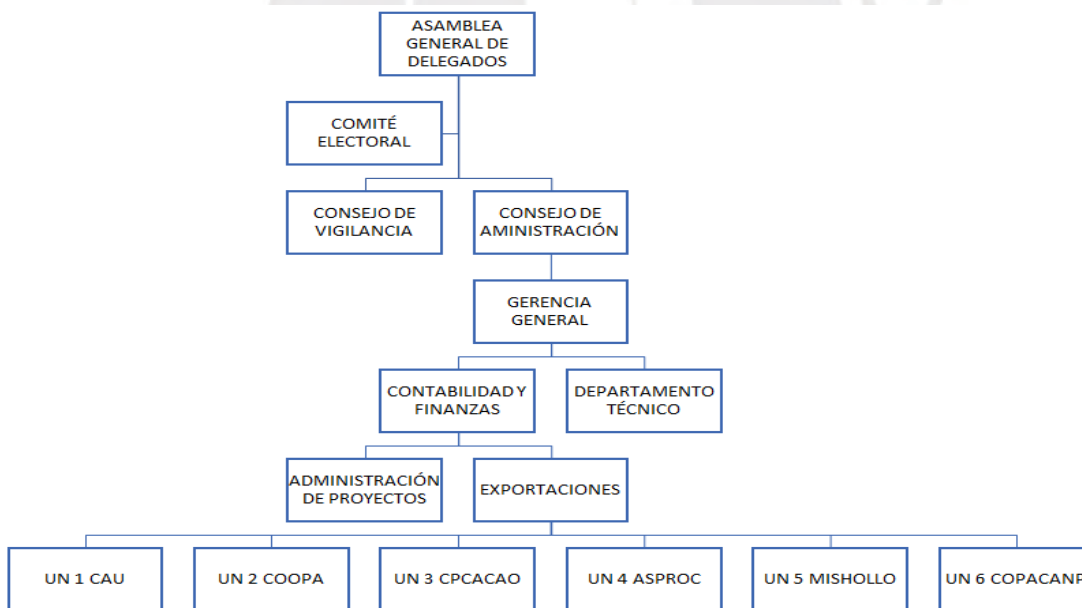
Entonces la estrategia que ellos han adoptado tal como podemos observar, es el de dejar que cada cooperativa de primer nivel se dedique al cultivo y producción de cacao, que es en lo que ellos ya eran expertos y porque cada cooperativa de primer nivel ya tiene definida el tipo de cacao que cultiva debido a que geográficamente se encuentran en suelos específicos, y a la gran cooperativa de segundo nivel, se le delega el tema de la comercialización y toda la parte de negociación con clientes. Es así como la estrategia asociativa y de delegación de funciones ha dado resultados positivos.

“Esta estrategia asociativa se enmarca en una iniciativa dirigida para lograr la sostenibilidad de los pequeños productores organizados a través de una mejor conexión con el mercado, mejores precios y mayor eficiencia en el negocio, así lograrán mejorar sus condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales, de esta forma no habrá la necesidad de volver a cultivos ilícitos que tanto daño han hecho a la Provincia y al país.” (Memoria Anual 2017)

“La participación de la Central como canal para la comercialización, entre sus organizaciones de base y los compradores, optimiza los procesos; mejorando la posición competitiva del cacao producido por pequeños productores de la provincia de Tocache, además dispone de los medios logísticos necesarios para garantizar un abastecimiento oportuno para los clientes, con una oferta exportable de sus 06 organizaciones socias”. (Memoria Anual 2017)

Según su última Memoria Anual, la cooperativa está organizada de la siguiente manera:

**GRÁFICO 4.7: Organigrama de la cooperativa**



Fuente: Memoria Anual de la cooperativa 2017

La Asamblea General de Delegados está conformada por un representante (socio agricultor) de cada cooperativa base o de primer nivel, lo mismo que en el comité electoral. En los Consejos tanto de Vigilancia como de Administración también están conformados por un representante de cada una de las cooperativas base. La Gerencia General está subordinando a la Gerencia General, donde el Gerente es una persona contratada para el cargo, así como los trabajadores contratados que están en los departamentos técnico, de contabilidad y finanzas, administración de proyectos, y exportaciones. El área de

exportaciones es la que mantiene el contacto directo con las cooperativas base ya que con ellos coordinan el tema de la asistencia comercial de sus productos y luego cada una de las cooperativas base están constituidas por todos los agricultores que a su vez también son socios de la cooperativa.

#### **4.2.2. Capital social (confianza y asociatividad)**

Esta experiencia de asociatividad, ya sea primero como cooperativas base y luego llegar a ser una gran cooperativa de segundo nivel, se dio gracias al capital social de la organización lo cual ha estado vinculado fuertemente a la confianza entre los socios y trabajadores, proceso que no fue fácil debido a que Tocache había vivido épocas de violencia y las personas de la localidad tenían mucha desconfianza. Este logro calzaría con el concepto del capital social que es un “patrimonio simbólico de la sociedad en términos de la capacidad de manejo de normas, redes y lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extiende progresivamente al conjunto de la sociedad” (CEPAL, 2007). Esto lo podemos ver en los testimonios recogidos:

“El (logro) más importante es haber unido a seis zonas diferentes con seis caracteres diferentes y seis pensamientos muy diferentes que se dieron cuenta que unidos no podían llegar más lejos, es creo el logro más importante, la misma unión que se ha generado en esa zona, ya que en esas zonas primaba y aún hay rezagos de desconfianza. Entonces, creo que el logro más importante que estos se unieron por un mismo objetivo, una sola meta, que es formar esta central de cooperativas con tres fines principales que son: 1. ser un canal de comercialización, 2. una plataforma para financiación de capital de trabajo, y 3. son proyectos de envergadura.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“Lo que he visto es que esta cooperativa, es una cooperativa pequeña pero siempre aporta con un granito de arena a cada socio, les dé un bienestar a sus abonos, les da una asistencia técnica, se van apoyan a los productores, en lo que es por ejemplo una poda de su cacao, formación de filas de cacao; eso es lo que está dándome mi cooperativa a lo que es a los socios; y para que los socios se sienten contentos, se sienten orgullosos de estar con esta cooperativa.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

“Sí excelente, con toditos (hay buenas relaciones), con el ingeniero, el otro ingeniero Carlitos que se llama, todos trabajamos en equipo pues. Nos ayudamos, así es bonito pues, pero si a uno lo dejan solo para que se desarrolle no va a poder pues, mejor todos juntos un grupo al toque se hacen las cosas pues.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Cabe resaltar que al inicio más que por el tema de confianza, los productores, según propias confesiones, buscaron asociarse porque vieron que era la única manera de obtener mejores beneficios económicos y comerciales:

“el logro más importante que veo es porque la central se creó con la finalidad de que la cooperativa maneje más rápido las cargas que vamos hacer para vender al exterior como CPPCAO. Yo me demoro 3 meses en hacer un contenedor que es 25 toneladas y en la central lo hacemos en 1 semana. Somos 6 y nos toca a veces que uno pone 5, el otro pone 6, lo que tiene y más rapidito, o sea ese es el logro más importante que nuestro producto: no está almacenado, completamos y se está yendo a su destino, y el logro es que estando unidos más rápido hacemos más negocio y al hacer más negocio por cierto vamos a tener mayores ganancias y el cacao no está dormido ¿no?” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“O sea la motivación fue, porque nosotros si éramos agricultores, y la motivación fue unirse y obtener un precio superior a lo que estaba, eso fue la motivación más principal” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Sin embargo, poco a poco los socios e integrantes de la cooperativa se dieron cuenta que esta mejora en la parte económica no se podía mantener sin una relación de confianza que debía darse entre los miembros de la misma, de lo contrario, esto no hubiera funcionado:

“Mira en la cooperativa, se va generando este factor de confianza, de que cada año va mostrando un crecimiento ya sea en la base social porque yo como socio hace 4 años yo producía 1000 kilos, ahora estoy produciendo 1800 o 2000 kg, de lo clásico, esto significa que mis ingresos brutos se han aumentado. (...) Entonces por este lado nosotros hemos generamos y ayudamos con este tipo de acciones que invitan a que otras personas quieren acercarse a la cooperativa” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“En este lugar se ha organizado un Modelo cooperativo que agrupa a 6 cooperativas y que aspira a consolidar la competitividad de este cultivo a partir de la unión de todas las organizaciones, quienes – apostando por la economía de escala -están mejorando la competitividad de la cadena. (Memoria Anual 2017)

Es así que en los testimonios recogidos en las entrevistas vemos que la confianza es un factor muy valioso y se ve reflejada en el ámbito laboral:

“todos trabajamos casi juntos para hacer fuerza no, si se trata de un aniversario todos trabajamos, la bajada de bases todos estamos. Ahora por decir si un nuevo está le hablamos, le conversamos esto es así, camina así y estamos ya para guiarles.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“los directivos trabajamos todos juntos la directiva están siempre juntos por eso es que la directiva, tiene que velar por los bienes de la empresa de la cooperativa, y está bien trabajando.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Para llegar a este nivel de confianza, también ha influido el buen clima y ambiente de camaradería entre los socios, lo cual se puede corroborar en los testimonios y en lo observado en la visita de campo a la misma cooperativa. Cada uno de los integrantes se siente escuchado y que se les toma en cuenta al momento de sugerir o proponer ideas en favor de la cooperativa:

“me consideran (en las reuniones), y de eso estoy tan contento y agradecido que todos los que trabajan para todo nos tomas en consideración si aun no estando en un área igual nos tomas en consideración, vamos hacer esto o sea ahí es que uno que uno se lo crea, y está más comprometido, no, no es como unos socios que solamente lo miran nomas. La cosa es mirarlo y hacer y por ese lado estoy agradecido de toda la cooperativa.” (Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“cuando tú opinas la cooperativa, cuando es buena opinión, te toman en cuenta, siempre me escuchan.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“Sí, las opiniones son tomadas en cuenta porque la parte gerencial va mayormente a visionar el negocio, va a proponer, como todo gerente tiene que hacer las estimaciones, ya sea en volúmenes , ya sea en metas, ya sea en rendimiento, tiene que ir acompañado con el consejo de administración , y del consejo de vigilancia, por ejemplo cuando yo quiero ver en si el crecimiento de la organización tiene que participar ellos, y veo que si han participado de acuerdo a sus capacidades que ellos han tenido, veo que si han participado.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Aquí podemos ver lo que nos dice la teoría que propuso Douglas North (2006), siendo una de sus premisas de que las instituciones se dan “como reglas del juego cuyo surgimiento se debe a la interacción social, pero que a su vez determina los resultados económicos, y, por tanto, el desempeño económico” (North, 2006). Por eso mismo, la motivación de asociarse va por el lado de establecer vínculos sociales entre productores que antes iba cada quien por su lado pero que afianzando el sentido de comunidad han obtenido como fin común, su mejora económica y esto se ha traducido en institucionalizar la asociación que han construido.

Esto se debe también por el tipo de organización que es horizontal y los trabajadores sienten que ellos también pueden aportar y dar sugerencias a favor de la organización, cumpliéndose otra de las premisas de North (2006) la cual nos indica que las “Políticas

desde abajo hacia arriba” son más efectivas y exitosas porque permite la participación de la base de la organización, en este caso, socios y trabajadores. Asimismo, en casos donde se requiere apoyo, todos colaboran en caso falte personal sin importar el cargo o puesto que puedan tener los trabajadores dentro de la cooperativa:

“Las personas que hoy estamos en el equipo administrativo somos personas que a pesar de los diferentes caracteres que tenemos ya la convivencia de estar más de 1 año, sepamos identificar ya en qué momento alguien está con un mal humor y buscar la manera de cómo disuadir eso y siempre el tema de ser sinceros, ya si estás enojado sonrío porque me vas hacer también a mí, me vas a contagiar tu mal humor. Entonces llegar a ese nivel a mí me gusta, al inicio no ha sido así, eso ha sido producto de ir conociéndonos, ya si está enojado no se decía nada por el temor, pero ahora que estamos en confianza aunque sea a un costado nos jalamos y decimos que no está bien;; más aún ahorita en el escenario que tenemos en los cuales tenemos personales nuevos a las cuales estamos enseñándoles sobre cooperativa, es la primera vez que ellas participan en cooperativas, y es un reto porque es distinto a estar en una empresa privada; en la empresa privada se trabaja para beneficiar al dueño, aquí a quienes beneficiamos son los agricultores.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

“el mismo hecho de querer apoyo hace de que somos multifuncionales yo soy la contadora, digamos a mi compañera que es de proyectos hay el tema de exportación hay el tema de asistente contable, pero cuando hay embarque la prioridad es sacar el cacao, así que si tenemos que subirnos al saco, a las runas, nos subimos y empezamos a picar, si es que hay que ayudar a remover el cacao, nos metemos a remover el cacao, a secarlo, si es que hay un tema de que el proyectista ha salido, el tema es que casi todos sepamos de todos, si es que uno está de viaje por tema de capacitación sabe muy bien que es lo que tiene que apoyar en ese momento en el área, entonces somos multifuncionales, pero si sabemos que en el momento de las responsabilidades, pues el responsable es el que tiene que asumir más aun, cuando las papas están calientes, como decimos, ahí hay un tema de quien es el responsable y él tiene que saber cómo solucionarlo no. Pero así es como nos movemos acá.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esta situación se observó también en la visita a la misma cooperativa, corroborando lo escuchado en las entrevistas con los socios y trabajadores de la misma:

“Otro punto a resaltar es el buen ambiente laboral que se percibía entre los trabajadores y el buen trato que tenía el gerente con sus colaboradores. El trato que se percibió era horizontal.” (Relato, 26 de marzo 2018)

“Se visualizó que el área de cultivo de cacao se encontraba en buenas condiciones y toda la familia participaba en el cultivo de los productos.” (Relato, 27 de marzo 2018)

Esta característica que se ve en la cooperativa Cacao de Aroma fue precisamente lo que permitió que las organizaciones de cooperación internacional apostaran por ellos para brindarles el programa de capacitación y financiamiento, tal como nos indica el testimonio de la persona que trabajó en PROMPERU en esos años en alianza con el CBI:

“La primera (fortaleza) es el recurso humano, ya que tenían una serie de asociados quienes mostraban interés por mejorar, entonces inclusive se demostró en el cuidado de su finca cuando tuvimos la oportunidad de visitarlos y también en el tema de post cosecha, entonces realmente había un interés muy grande lo cual es una de sus fortalezas y también en el tema administrativo y el tema comercial. El empuje que en ese entonces le puso Higor (quien se hasta ahora está allí) con su gente para poder aprender un poco más acerca del mercado internacional de cacao y ver la forma de poder hacer una exportación directa, que es difícil encontrar en otras organizaciones porque todo es un proceso y a veces se quedan en el camino por lo que se puede rescatar o poner mucho en valor es la perseverancia de ellos y de todos sus asociados.” (Entrevista, directora de PROMPERU y del proyecto PRODATU II)

Finalmente, esto también ha traído un cambio en la vida de los tocachinos, creando una suerte de identidad de orgullo por el cacao y por la formación de cooperativas:

“Lo que está aportando la cooperativa a Tocache en general, es que está generando una identidad, una identidad con un producto bandera, identidad de que no existe raza, religión, porque Tocache es zona



de inmigrantes, pero se han unido a una central de cooperativas y así estamos logrando que la población entienda que no importa de dónde vengas pero el lugar donde viva o coma sea el lugar donde siempre esta porque necesitamos saber dónde estamos, quienes somos, para saber dónde vamos. Esto fue lo que generó la cooperativa. Pero lo ha generado poco a poco, aún falta mucho por hacer, estamos haciendo poco a poco. Ahora en el tema de, a nivel de provincial podemos decir que está impactando bastante por el tema de que esta juntando una cooperativa (ininteligible), ha juntado a seis cooperativas, o sea ha roto esa barrera de desconfianza.” (Entrevista a Gerente General de la cooperativa)

#### 4.2.3. Nivel de institucionalidad

Respecto a la institucionalidad de la cooperativa, podemos afirmar de acuerdo a lo visto en el estudio de campo, existen normas y lineamientos que se dan dentro de la organización y que las personas respetan para el buen funcionamiento de todos los aspectos de la cooperativa. En ese sentido en la cooperativa ya tienen unos estatutos donde se definen los reglamentos:

“la cooperativa se rige por sus estatutos, tiene sus estatutos, sus reglamentos, el reglamento es lo que rige a cada órgano de gobierno que tiene y eso se respeta, y los que no estamos dentro de algún consejo nos consideran para poder hablarles a los nuevos no. Y nos consideran para ayudar en todo, a veces para poder dar una opinión porque somos los que venimos desde un inicio ya un poquito más vamos capacitándonos.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“Claro que sí hay estatuto, sobre la cooperativa hay estatuto que ha base de eso ellos son cooperativa.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“se ha formado un comité, una comisión para que evalúe primero y haga la propuesta, a la asamblea, qué condiciones debe de contener estos requisitos para el ingreso de nuevos socios” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Además, cuentan con documentos vinculados a la forma de organización de la cooperativa:

“se cuenta con un ROF con un documento la cual dice las funciones” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

El proceso de selección de trabajadores también esta institucionalizado. Es todo un proceso que permite hacer un filtro para que lleguen personas idóneas al puesto:

“A bueno cuál es el proceso de selección. En realidad primero se lanza la convocatoria, envían su CV, de acuerdo a su CV hay un primer filtro de ver de acuerdo al puesto ver su experiencia, entonces y se les llama a una entrevista, después de la entrevista verle como es su desenvolvimiento y ahí se decide quien digamos de las personas que se han presentado sería la más correcta que nos está acompañando, pero ya sabemos que no es el perfil que esperamos sino más bien que nosotros tenemos que enseñarles.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Ahora bien, el hecho que posean estatutos y reglamentos no necesariamente significa que sea aceptado y cumplido por todos los miembros si es que ellos no sienten que han sido tomados en cuenta para llegar a estos acuerdos. Para ello se organizan asambleas donde se invita a participar dentro de las cooperativas de primer nivel a todos los socios y luego ellos designan representantes para que expongan los acuerdos en las sesiones de la cooperativa de segundo nivel. Eso lo pudimos corroborar en las entrevistas:

“Entrevistador: ¿Y en el tema para la elección de los socios de la cooperativa, usted participa activamente?

Entrevistado: Sí, siempre cuando hay enseñanzas de la cooperativa central Tocache, estamos siempre que hay una capacitación allí estamos.

Entrevistador: ¿Y para el tema de la elección de la junta directiva?

Entrevistado: Sí también participo.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)



“(…) sí me escuchan. Por ejemplo, si yo tengo una incomodidad yo me voy a la cooperativa u opino y de todas maneras si nos hacen caso en la cooperativa y también nos apoyan.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Asimismo, tienen espacios de opinión entre los miembros:

“como veo que todos tenemos derecho a opinar, cuando estamos en una reunión tienes alguna incomodidad tienes que opinar, no en la cooperativa, pero si se opina, pero por el momento formar parte de una junta directiva todavía no.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“mi opinión sería que por el momento están trabajando en grupo no y para que esté saliendo muy bueno las cosas no se agarran a pleito, sino que cada uno opina y las cosas salen bien.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Para entender esta organización, en los testimonios nos explican que hay una asamblea general de delegados que está conformada por los delegados de cada cooperativa:

“La central de cooperativas, está representada, su máximo ente de gobernantes, es la asamblea general de delegados, la cual está representado por cinco delegados de cada cooperativa, ese es su máximo ente y entonces son los que toman las decisiones de este tipo de decisiones (decisiones financieras)”. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“la directiva según los estatutos de la cooperativa s por tercios, o sea por decir una persona según la elije la asamblea, por decir este año, por ejemplo, si necesita un miembro para el consejo de administración, entonces la asamblea elije un miembro para que entre al consejo de administración y en consejo de administración, esto es por tercios y ahí por decir, uno tiene que estar por lo menos 3 años, y un nuevo que entra primero puede entrar el primer año como vocal para que vea, analiza y aprenda, el segundo año ya está capacitado para que tome algún cargo y para el tercer año puede tomar el cargo del Presidente, porque ya ha estado 2 años dentro del consejo de administración y pudo capacitarse y pudo ver para que pueda conducir a la cooperativa y así también el consejo de vigilancia es igual.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Para esto, se permite que todos los socios participen en labores dentro del consejo de la cooperativa con el fin de que también se sientan parte de las decisiones importantes. Además de ello, se crea un empoderamiento y se sientan más identificados con los logros de la cooperativa, como un trabajo de todos, de equipo y no de unos cuantos que están en la alta dirección:

“yo trabajé como consejo de vigilancia y dentro del consejo de vigilancia como yo también trabajo puedo estar más activo en que es lo que está fallando no. Controlo a los trabajadores y controló también el rol del consejo de vigilancia. Pero ahora ya el año pasado estoy descansando porque de ahí tengo que descansar en el 2020 nuevamente vuelvo tengo la potestad de tomar un cargo.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Empoderar a los trabajadores y socios para que ellos mismo decidan sobre las acciones que tome la cooperativa:

“el logro más importante es que lo socios reconozcan y se empoderen más de la organización que los mismos socios sean parte ya sea que aporten con el producto o las ganas de querer trabajar en su organización no, prueba de ello es que en CPP CACAO los trabajadores y funcionarios son socios de la organización o hijos de socios. Eso indica que se sienten motivados de trabajar en su empresa, en su negocio,” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Además de estas relaciones de formalidad para llegar a acuerdos, también podemos incluir a la institucionalidad informal el cual se basa en las formas de respeto y confianza por los directivos. Además, dentro de la organización hay un clima laboral es bueno y fomenta la confianza entre los socios, del cual como vimos anteriormente basa el capital social de la cooperativa:

“El desempeño bueno, porque la directiva, en este caso el consejo de administración es quien ayuda, a la gestión en la gerencia, por ejemplo cuando se trazan estrategias son ellos quienes le dan el respaldo y la validez de la base social, porque yo como gerente o como funcionario me voy a la base social, y debo de tener primero, aprobación del consejo de administración, con el visto bueno de ellos y con el apoyo de ellos es que llego hacia la base social y lo que se ha venido desarrollando ha sido discutido primero en el seno de la organización, discutido en el consejo de administración y con el visto bueno de ellos se ha llevado, y todas las propuestas han sido aprobadas, y han sido estudiados previamente.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“El clima laboral interno, si existe un buen clima. A nivel de cooperativas si existe un buen clima a nivel de trabajo sino no estaría juntas. Tenemos ahí a seis, claro que siempre hay discrepancias, siempre no se coinciden varias ideas, varios pensamientos, pero es esa la riqueza que tienen y al final se ve una concertación y se toman las decisiones oportunas y también las decisiones que van a dirigir el futuro de esta cooperativa. La decisión no la toma mi persona, sino que es un consenso a nivel del directorio, la cual la conforman los presidentes y gerentes de cada cooperativa.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Con esta información podemos ver, siguiendo a la autora Elinor Ostrom, hay una brecha importante entre las reglas y reglas en uso. Puede haber normas plasmadas en documentos formales, oficiales; pero lo que primará serán las costumbres siempre y cuando no haya una coacción por evitar ello. Esto sería lo que se conoce como el pensamiento basado en modelos mentales el cual nos indica que prima en el comportamiento y accionar de las personas, donde según la experiencia han tratado de adecuar lo normativo con las costumbres y tradiciones de la comunidad. Vemos que esto se da mucho en la cooperativa. A pesar que hay manuales, juntas de gerencia y una llamada “bajada de bases” donde se convoca a los representantes de todas las cooperativas socias para la toma de decisiones, ellos tienen presente un ambiente de camaradería y el trato entre los colaboradores y los gerentes es horizontal y hay bastante confianza entre ellos, cuidando siempre de generar el bienestar común, un tema que como se mencionó anteriormente no se daba por la delicada situación que vivieron en épocas pasadas.

Finalmente, gracias a su institucionalidad y reconocimiento como una cooperativa seria y con procesos estandarizados, ellos han obtenido reconocimiento por parte de otras instituciones como PROMPERU, CBI, AGRITERRA, Alianza Cacao Perú, entre otras, las cuales les han apoyado en iniciativas y proyectos:

“Tenemos varios aliados estratégicos. En general tenemos a, a ver,... desde los mismos gobiernos locales hasta el gobierno provincial de Tocache, la municipalidad de Tocache. En Nuevo Progreso trabajamos con el gobierno regional trabajamos con PROMPERU, CBI, AGRITERRA, la Alianza Cacao Perú, DEVIDA, también estamos con..., espera, estamos postulando a fondos concursables con Innóvate Perú. Ahí llevamos un proyecto del programa de innovación agraria, y bueno somos abiertos a que cualquier tipo de ayuda, de coordinación que sea para que alguien venga a trabajar de cualquier cosa pero que venga a sumar. Más bien somos ajenos a las cooperaciones o apoyos que vengan a restar. Si es así simplemente le cerramos las puertas y no lo hacemos entrar a la cocina.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“El año pasado conjuntamente con la Alianza Cacao Perú hemos trabajado nuestro plan estratégico 2018-2022. Esta es una herramienta fundamental que nos ayuda a medir como estamos en el proceso de evolución y también de acuerdo a las metas que nos hemos trazado, cómo estamos yendo. Son indicadores que están plasmados en el plan estratégico que debemos ir evaluando cada tiempo, en nuestro caso hemos quedado con la Asamblea que cada, evaluando los avances como estamos yendo, cada seis meses.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

#### **4.2.4. Economía solidaria.**

Una de los aspectos que ha reforzado la asociatividad de estas personas en cooperativas, tanto en primer nivel y luego en segundo nivel, es la obtención de beneficios económicos, pero no tanto para generar más capital para un grupo específico como en una empresa

privada, sino para obtener beneficios económicos que impacten a todos los miembros.

Según los testimonios de los miembros de la cooperativa, el asociarse ha permitido que ahora tengan un poder de negociación mayor con las entidades financieras al momento de pedir créditos para financiar compra de maquinaria, equipos, entre otras inversiones necesarias para su crecimiento como empresa:

“(con respecto al acceso al crédito) ha sido un aval grande para nosotros como socios, para que nos den crédito ya que así se aseguran que vamos a seguir pagando, y así, hoy en día hay más garantía (ininteligible) las empresas financieras salen a campo también y ahora esto permite que instituciones, antes por ejemplo nadie daba un sol por nadie, hasta nosotros teníamos que hipotecar nuestros predios, y también era más engoroso hacer un pequeño préstamo, en cambio hoy día con una sola firma y el DNI nomas ya nos atienden.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

“(sobre la mejora económica al asociarse) Claro, si por decir hemos captado un fondo para lo que es fertilizantes abonos entonces eso es rotativamente y eso nos está funcionando muy bien, claro por cierto como hemos captado un fondo no lo podemos regalar, pero le damos como préstamo al mínimo precio del costo que compramos del flete al mismo costo lleva su producto el socio y con su campaña paga se recupera y luego otra vuelta se vuelve a comprar a los socios y eso es bien ayuda pues a uno ayuda bastante.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“cuando eres socio en una cooperativa, ya cualquier cosa que necesites un préstamo se te da. Y por medio de la cooperativa tienes préstamos, te compra también mejor que las otras entidades, tienes mejor alternativas.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Como podemos ver, el socio que ahora forma parte de la cooperativa tiene más oportunidades al momento de solicitar préstamos bancarios ya que hay una organización (la cooperativa) que lo respalda:

“el financiamiento, ese es otro tema, una gestión aparte, si tú vas a buscar el financiamiento ellos (las entidades bancarias) te dicen: ya muy bien, ¿dónde están tus contratos? quiero verlos. Cuando no hay contratos, donde está tu historial, tus antecedentes, de la empresa, ya tú estás pidiendo esto, y según el análisis te vamos a dar esto y esto no alcanza qué hago; se trabajó, se estudió el mercado y se gestó la central y siento que si ha mejorado porque desde ese año que nosotros venimos trabajando con la central hemos mejorado las cosas progresivamente. No de la noche a la mañana, pero si progresivamente, en el crecimiento y el crecimiento lo demuestra los números, los balances, y la productividad en campo que va teniendo el socio. El 100% de mis socios fieles, tienen su análisis de suelos, eso significa que la organización si está cumpliendo con la base social y también con la organización, a su vez ellos también son dueños y tienen que empoderarse más con su organización.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“las organizaciones en este caso la cooperativa, nosotros empezamos con la venta del comprobante sustentatorio de que él está siendo un productor lícito, al momento que el vende su cacao, yo emito un comprobante de operaciones aprobado por ley en la cual indica que este productor me ha vendido cacao, y este comprobante que le sirve al productor que vaya a una financiera y que diga mira yo tengo mi cacao esto es lo que yo vendo y soy el propietario de un terreno y acceder así a un financiamiento de una entidad financiera. Que si un no socio, no le dan un comprobante, simplemente este es tu cacao y se acabó dime tu esta persona de donde va a sacar un préstamo, que indica cuando un prestamista no tiene con qué sustentar los ingresos, significa un riesgo y por ende la tasa de interés que le van a dar va a ser más elevada, por ello se le da todos los documentos conforme a ley.”

“en créditos financieros en lo que es billete como CPP CACAO hace convenios con algunas cajas, hemos estado trabajando con Banco Agrario, que ahora es, bueno que pertenece al mismo banco agrario que ahora da apoyo a los agricultores. Se hace esto, tiene convenio, y al tener un convenio reduce los intereses para el agricultor y eso es algo que nos satisface a nosotros. Si no como estar individualmente, te vas a otra caja que te da un crédito, pero con otro interés y estar asociados y tener un convenio el interés es más mejor y eso es favorable para nosotros en ese aspecto.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

La misma cooperativa al lograr un relativo reconocimiento como entidad seria y exitosa ha



permitido que puedan acceder a fondos de fuentes de cooperación nacional e internacional:

“Las obtenemos (fuentes de financiamiento) a través de contratos tripartitos. Son fondos de financiamiento de, en ese caso, para material de acopio. Tenemos a financieras internacionales como Root Capital y ahora entra Impact Finance y también otros fondos los obtenemos a través de proyectos, tanto de inversión pública como también de la cooperación internacional. En ese caso, trabajamos muy de la mano con DEVIDA, y también hacíamos trabajo para participar en estos fondos concursables del mismo gobierno peruano.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa).

Y no solo pueden obtener financiamiento con otras entidades, sino que se ha creado en la cooperativa un fondo propio, como un método de apoyo de todos entre sí, en caso uno de los cacaoteros necesite financiamiento, lo que hay en el fondo, el socio que necesite lo puede utilizar:

“Nosotros como organización lo que tratamos es de articular los servicios hacia los socios, como ayudamos en este sentido, para ayudarle a un productor a producir más tiene que realizar todos los procedimientos establecidos, como es un análisis de suelo el cual va a indicar las deficiencias que pueden encontrar en ese suelo y los nutrientes necesarios. entonces la organización lo que hace es articular el costo del pago lo pagan ellos, porque individualmente ellos no podrían ir a un laboratorio con su muestra entonces lo que se ha logrado es hacer la propuesta generar el paquete y el 100% de los socios hábiles son las que han logrado hacer un análisis de suelo y la organización, la cooperativa, gestionaba en diferentes medios y se ha logrado un fondo y este fondo se ha transformado en un paquete de abonamiento que se le entrega al productor con una tasa de interés bajísimo que es al pago de la campaña siguiente. Ha sido un éxito porque el productor ya no está pensando si la financiera me da o no me da el préstamo, si me dé da en la fecha adecuada o no me da en la fecha adecuada, porque tenemos que ver el calendario productivo de la finca, hay fechas específicas en las que se necesita hacer los abonamientos, las podas, las labores culturales, etc.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Si tomamos en cuenta las cifras que maneja la Gerencia General de la Cooperativa Central Cacao de Aroma, tenemos el número de 368 socios que han accedido a créditos, los cuales antes de formar parte de la cooperativa no les era posible acceder.<sup>25</sup>

Como podemos ver, se cumple lo que Paul Singer nos decía como concepto de que “la economía solidaria une el principio de la unidad entre posesión y utilización de los medios de producción y distribución (propio de la producción simple de mercancías) con el principio de la socialización de esos medios (propio del capitalismo)”. En este caso, más que buscar un beneficio económico para unos cuantos socios capitalistas, el beneficio en realidad va para todos los socios de la cooperativa que la conforman.

Además, otro punto de la economía solidaria que les ha traído la asociatividad es que el precio de venta sea acorde con el mercado. El que los productores pertenezcan a la cooperativa les garantiza que sus productos se venderán a un precio justo a los clientes lo cual les asegura la rentabilidad de sus actividades:

“Los beneficios económicos, ya sea el precio que se le paga por su cacao si es equitativo no, es política de la gerencia de la cual poner los precios de acuerdo: 1. Es el precio que la central va a poner en la cooperativa y 2. El precio que en el mercado local se encuentra, entonces el precio que pone la central que nos pone a nosotros, es mucho más que el precio del mercado local, entonces el precio es promediado, tampoco irnos tan arriba al máximo precio, porque necesitamos generar rentabilidad, utilidad y tampoco pagar debajo del mercado local porque perjudicaríamos, entonces me dirían mira los otros pagan más y tú pagas menos pucha y de repente perderías un poco de producción y se irían por otro lado. No en ese sentido nosotros tratamos de ser muy equitativos, en fijar un precio y los precios son públicos, para los socios en una pizarra, este es el precio que se le paga al productor (...) Nosotros somos equitativos en el tema del precio de los productores.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

---

<sup>25</sup> BARRUETO, Enrique. 2019. *Consulta datos Central Cacao de Aroma*. Correo electrónico del 24 de mayo a Higor Jaramillo.



“el área en donde estoy a cargo es la encargada de justamente arrojar y analizar que tan bien nos está yendo económicamente, financieramente sin dejar de lado el tema social, ya que cacao de aroma en realidad sus costos o los márgenes que va a tener siempre es entre el 3 y el 5%, no puede ir más porque eso implicaría pagar menos por el grano del cacao; entonces en ese sentido nuestra prioridad es que a nosotros como central nos quedemos con el costo, pero que a la organización social (entiéndase cooperativa de primer nivel) le llegue buenos precios.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Como beneficio de esta asociatividad, los productores socios ha podido mejorar su capacidad de negociación y el precio del producto ha aumentado desde la formación de la cooperativa en relación al último año (2017)<sup>26</sup>:

**CUADRO N°4.2: VARIACION INGRESOS 2014 VS 2017**

Ganancia para el productor (ingreso) promedio por Kg. de cacao en la Cooperativa Central Cacao de Aroma			
2014		2017	
S/	0.30	S/	0.80

Elaboración propia

Fuente: Datos de la Gerencia General del a Cooperativa Cacao de Aroma durante el período 2014-2017.

#### 4.2.5. Generación de capacidades técnicas entre los miembros

Un beneficio muy apreciado por los socios y trabajadores son las capacitaciones y asesorías que reciben diversas temáticas. Los pequeños productores han obtenido un mejor desarrollo de capacidades a través de ellas, por ejemplo en el proceso productivo del cacao, tal como afirman en los testimonios de los socios:

“Aquí recibimos constantemente de diferentes ingenieros, cada uno tiene sus enseñanzas y recibimos de esa manera; también ya sabemos manejar lo que es una planta de cacao, sabemos lo que es la enfermedad, conocemos que es lo que necesita la planta para poder desarrollar o para que sea fructífera.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

“Las nuevas capacitaciones lo que es enseñanza de ver el manejo de lo que es una planta. Todo es maravilloso lo que es los proyectos. Yo los proyectos no los pierdo porque yo no solo trabajo con cacao, sino que trabajo con otra institución que es FONCODES, también estoy trabajando la crianza de animales pequeños, en el caso de peces, así nos estamos proyectando cada día.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

“Bueno, aquí, en el campo, pues, hoy en día, nos hemos capacitado en plagas del cacao, para poder controlar esto y no tanto controlar sino mitigar, ya que el cultivo puede verse afectado y esto afecta en un precio bajo (ininteligible) temas de plaga, enfermedades, en ese tema nos capacitan, también en tema de promover nuevos líderes, en la parte contable para entender el tema y en todos los temas, ya que uno debe entender que en cualquier momento puede agarrarte un problema.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

Otro de los temas en los que la cooperativa capacita a sus miembros es en la parte de manejo de créditos:

“recibimos capacitaciones en cuanto para créditos financieros en tanto lo que es la economía, en cuanto a lo que es técnico en el campo, o sea tenemos capacitaciones sí, estamos contentos con ello.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Incluso nos comentaron que los capacitan en la parte social, sobre cómo mejorar como personas:

<sup>26</sup> BARRUETO, Enrique. 2019. *Consulta datos Central Cacao de Aroma*. Correo electrónico del 24 de mayo a Higor Jaramillo.

“nuestra organización les lleva capacitaciones, talleres, donde ellos pueden mejorar, por ejemplo en el programa orgánico, pero (además) otras capacitaciones (que cambien la mentalidad de los cacaoteros) como por ejemplo se señala que los hijos de los socios debe de estar estudiando en la escuela, universidad, o por ejemplo el tema del maltrato infantil, el tema de que así lo contempla el comercio justo, y justamente la cooperativa genera un fondo justamente para atender estos temas sociales no, entonces si conocen y están convencidos de que la cooperativa los va ayudar y así se da la canalización de ciertos beneficios”. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Lo que nos dijeron los miembros de la cooperativa es que estas capacitaciones los mantienen actualizados en conocimientos y que sí sienten la diferencia cuando no podían acceder a este beneficio cuando eran independientes y lo valoran mucho, tal como podemos ver en los testimonios:

“el aprendizaje es diario, más aún para los que estamos en la parte de gestión todo el día es nuevas herramientas, nuevas experiencias, y el mercado cambiante por lo que hay un aprendizaje muy continuo aparte de las capacitaciones que tengamos y este es un aprendizaje que se van aprendiendo en el día a día.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“me llevan a algunas capacitaciones, por motivo que es verano ya no estoy saliendo, por el motivo que el trabajo también o sea, no hay quien quede acá, a mi señora no puedo dejarla que haga un secado, una remoción, pero el año pasado estaba yendo, porque estaba un poquito baja la campaña y me llevaban a algunas capacitaciones., como hacer que una cooperativa crezca, que una empresa crezca, cuáles son las normas para que una cooperativa crezca, pero espero que este año sea pues, porque con lo que he ido el año pasado he aprendido bastante y es bueno no salir, que te dejan capacitaciones, que recibas charlas, y que vengas y lo practiques en tu modo, lo hagas para ver cómo te sale, para ver cómo estás haciendo, o para ver cómo es mejor., experimentarlo mejor dicho.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“Para mí, como persona, el conocimiento que he adquirido durante el tiempo que estaba ahí en las capacitaciones que he tenido, en los viajes que he hecho y gracias a eso tenemos que varios socios hemos mejorado. Y seguimos así tener más conocimientos.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“Claro, lo que más puedo rescatar yo, es el gran conocimiento en el tema de capacitaciones no, nos hemos capacitado en distintos temas, claro que no somos unos duchos como se dice, pero al menos tenemos un principio o ideas de cómo se hacen las cosas y aun así seguimos, este año, ahí tenemos más programas para seguir capacitándonos y está mejorando”. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

Esta información se complementa con el Informe de la Gerencia General de la cooperativa Central Cacao de Aroma donde indica que a partir del 2014, se han realizado en promedio 35 capacitaciones en cada año (2014, 2015, 2016 y 2017) con una asistencia promedio de 25 personas en cada una.<sup>27</sup>

#### **4.2.6. Mejoras económicas y de recursos**

Como se ha visto, los cacaoteros decidieron agruparse para obtener primordialmente mejoras en el plano económico. De acuerdo al testimonio de los socios, hay un crecimiento en las ventas y por ende en los resultados financieros de la cooperativa:

“El día de antes de ayer, tuvimos la asamblea general y en uno de los puntos está la presentación del balance y fue el resultado muy satisfactorio y también la decisión muy madura de la parte social pues ahí es en donde se decide en asamblea general que hacer con la utilidad del negocio, no. En años anteriores lo que aparecía hay que repartirlo porque es nuestro, tenemos que gastarlo no, y ayer se decidió por otra cosa, se decidió por invertir la utilidad en infraestructura el 50% y el otro 50% en lo que ayude a generar mayor ingreso o mayor utilidad al negocio no, entonces se ha tomado una decisión

<sup>27</sup> BARRUETO, Enrique. 2019. *Consulta datos Central Cacao de Aroma*. Correo electrónico del 24 de mayo a Higor Jaramillo.

muy sabían, en mi punto de vista en mi opinión. La base social entiende que todavía no es la época en que voy a cosechar, sino que todavía estoy en la época en que debo de invertir” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Como menciona el socio, estos beneficios deben reinvertidos para seguir creciendo, un cambio de mentalidad antes no visto en la comunidad. Por ello se vio que los cacaoteros están invirtiendo en mejorar su infraestructura pensando a largo plazo:

“En cuanto a las ganancias, están pues en la infraestructura, y se está invirtiendo allí.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

“Lo que están haciendo como usted ve, están creciendo los módulos y como dijo el ingeniero están tratando de hacer en la parte trasera de los módulos, están queriendo hacer sus oficinas y quieren hacer un almacén grande y están queriendo hacer ampliación grande de esta loza; o sea con las ganancias están queriendo hacer que su cooperativa crezca no y que no se desvanezca ahí nomás.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“Dentro de la cooperativa hemos podido agarrar logros, yo he ampliado una zona más de terreno y lo importante lo que yo veo para mí que con nuestro producto que es el cacao haya hecho estudiar a un hijo en la universidad de Tingo María y ya terminó y ahorita está haciendo ya su tesis y para mí es un logro importante personalmente y estamos más aventados como se dice en cuanto a la vida económica.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“se pudo identificar que se contaba con amplio local y moderno propio. Según palabras de él, antes se ubicaba un vivero de la Municipalidad, el cual tuvo que trasladarse a otra zona y el local quedo libre por lo cual, a través de negociaciones, la cooperativa pudo adquirir el local para sus actividades.” (Relato 26 de marzo de 2018)

“Son los únicos de las cooperativas visitadas que cuentan con una herramienta mecánica que permite el traslado del cacao en fermentación de un lugar a otro, haciendo la tarea más fácil y menos estresante llamado “Teckle Mecánico”. Ellos nos explicaron que la compra de esta herramienta forma parte de las inversiones realizadas con la mejora económica de la cooperativa.” (Relato, 28 de marzo de 2018)

Esta mejora en sus instalaciones también es pensada por los socios como parte del crecimiento de la organización a largo plazo.<sup>28</sup>



**Imagen: Nuevas instalaciones para el proceso productivo del cacao.**

<sup>28</sup> ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS

Centro de acopio de café y cacao beneficia a más de 1,000 familias de Tocache. Consulta: 12 de mayo de 2019

<https://andina.pe/agencia/noticia-centro-acopio-cafe-y-cacao-beneficia-a-mas-1000-familias-tocache-698775.aspx>



“El otro logro ya desde la parte empresarial o la parte de negocios. es que al venir realizando una buena gestión se han ido concretando negocios importantes con la central con precios muy diferenciados pero a su vez va amarrado al tema de la gestión, pues se han gestionado proyectos e inversión en infraestructura, a la actualidad estamos gestionando 3 proyectos de inversión que son: innóvate Perú con 2 proyectos y un programa de PNIA que es un programa de innovación agraria, estos proyectos están ayudando en la infraestructura necesaria para lograr un cacao de calidad, que es lo que finalmente los clientes quieren en Europa que la central es un canal que trabaja estos productos. Antes no teníamos un almacén en esta zona, se ha gestado con el PRODATU y con el PNIA tenemos un almacén ahora. Nuestros lotes de cacao eran deficientes, porque teníamos un piso en el cual si llovía se hacía charca y el cacao que estaba en un proceso de secado al mojarse generaba un mogo blanquecino y esto en apariencia ya no es posible para un cliente, aunque internamente pudiera estar bien, aunque en apariencia genera cierta disconformidad, entonces esto ayuda a preservar la calidad que ya se vienen trabajando desde la chacra y lo que hacemos es preservar esa calidad y no hacer que se pierda. Entonces hemos hecho una zona de secado con capacidad de 4000 kg por semana, entonces esto va ayudar a tener mayor capacidad de secado. También estamos en el tema de la fermentación en la cual estamos haciendo un sistema de mecanización de la fermentación, el cacao fresco es centralizado y esto surge de un proceso químico el cual se convierte en alcohol y el alcohol, por ello se ha diseñado un Teckle mecánico para la remoción. Tu colocas una malla y con un gancho levantas la masa y trasladas en el siguiente cajón que debe caer la masa, ese es el círculo normal que debe de ocurrir en el cacao, entonces con eso tu reduces mano de obra y la fatiga del trabajador, en este sentido nosotros venimos teniendo ya en la organización y en la base social, no se ha trabajado mucho en el tema de talleres porque queremos primero atender lo más urgente y contar con la infraestructura necesaria, entonces se ha logrado en estos 4 años que se tiene como cooperativa.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Los beneficios económicos y financieros que están obteniendo como organización es lo que les permite ser sostenibles en el tiempo pero a su vez poder apoyar a todos los miembros por igual, lo que estaría cumpliendo lo expuesto por Yunus (2010) en referencia al modelo de las empresa sociales que permite generar ingresos para crecer (al comprar nuevos equipos, mejorar sus instalaciones, obtener capacitaciones y asesoría), así como mejorar su condición social y la de su comunidad.

#### **4.2.7. Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción**

Otro de los logros que ha tenido la cooperativa a través de las capacitaciones y asesorías es que los productores tengan un mejor cuidado en sus procesos y que estos impacten de la menor manera posible al medioambiente:

“tenemos charlas, capacitaciones tenemos por medio de los técnicos, gerentes, también vienen otros a capacitar. El tema que nos capacitan es sobre la salud, nuestra salud debe de ser excelente, por ejemplo, todo orgánico, las cosas del cacao, de toda cosa, no poner químicos para tener una buena alimentación, un cambio de vida vivir más año, pero si tú te vas por productos tóxicos, quizás tu misma te pones la enfermedad.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“estos talleres que pueden brindar a los productores y campesinos una capacitación más sobre las técnicas de producción, también sobre el cuidado del medio ambiente, también sobre informática”. (Entrevista, Sophie, trabajadora y pasante de la cooperativa de 23 años)

En la visita a las plantas de producción del cacao observamos que estas capacitaciones y asesorías eran tomadas en cuenta por el personal de producción y por los cacaoteros quienes estaban alineados con mantener la calidad de la producción y de disminuir el impacto de los desechos producidos por la actividad cacaotera al medio ambiente:

“Asimismo, pudimos observar manuales del proceso productivo y del tratamiento de desechos con la finalidad de disminuir el impacto ambiental de las operaciones de la cooperativa. “(Relato, 27 de marzo de 2018)

“Por otro lado, se observó pozas de almacenamiento de agua que había sido usada en el proceso productivo y que se almacenaba para luego ser tratada y reutilizarse. De esta manera de disminuía el consumo de agua tanto para fines de ahorro de costos como para mitigar el impacto ambiental.” (Relato



28 de marzo de 2018).

“en la pared tenían pegado un cartel que decía que contaban con un certificado de huella de carbono el cual mide el nivel de emisiones de carbono que producen en sus procesos. El gerente nos explicó que esta certificación es un logro ya que se trata de una medida para cuidar el medio ambiente.” (Relato 27 de marzo de 2018)

“Sí lo que es Compostaje, allá tengo mi compostaje” (al ser consultado sobre que hace con los desechos del proceso de producción del cacao). (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Además, que este cuidado por el medio ambiente en sus procesos productivos les ha permitido estar certificados lo cual les permite tener mejor competitividad en el mercado del cacao:

“Se está abordando con mucha importancia el tema de las certificaciones (de calidad en la producción), pues se percibe su importancia como un factor que influye para mejorar la competitividad y los precios vía la exportación.” (Plan estratégico de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

Con estos procesos bien cuidados y certificaciones de calidad permiten también que puedan tener menos merma y puedan vender sus productos a mejores precios:

“Lo que la cooperativa base garantiza es el proceso, que tenga una buena fermentación, que tenga un buen secado y un correcto almacenamiento para que al momento que se hagan las muestras todos los lotes pasen con éxito y sean vendidos a un mejor precio.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Estas prácticas que tiene la cooperativa están alineadas con el ODS 12 de las Naciones Unidas referida al “Consumo Responsable y Producción”, donde recordemos que indican que “para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos”.

#### **4.2.8. Proyecciones y potencial del modelo de gestión**

La experiencia Central Cacao de Aroma es un modelo de gestión exitoso, tal como hemos podido observar gracias al modelo organizativo:

La Central Cacao de Aroma cuenta con los contactos comerciales y la estructura organizacional adecuada para la gestión de los procesos de acopio, consolidación de oferta y exportación de cacao en grano. Durante los últimos años, gracias al apoyo de DEVIDA a través del Prodatu II y el esfuerzo de nuestras organizaciones de base, ha ido ganando presencia en el mercado nacional e internacional, con una importante participación en diversos eventos comerciales, en el país y el extranjero (Biofach y Salón del Chocolate Paris)

De acuerdo a los testimonios de los cacaoteros, este modelo que han adoptado en la experiencia, tiene muchas ventajas ya que permite beneficiar a la base social, es decir el beneficio llega a todos, empezando desde la base de la organización a diferencia de una empresa privada que primero beneficia a los accionistas:

“Bueno, lo que concierne a las cooperativas, bueno es un negocio muy rentable el cacao porque en el sistema cooperativo es un sistema que permite el crecimiento de la base social, de la base productiva, es muy distinto a la empresa privada, quien pone el capital, si es rentable continua y si no se va; una cooperativa queda en la zona, en el lugar en donde están los socios, y esta cooperativa este modelo, cuando tienen utilidades se redistribuye en su base social, más mejor, en una empresa privada se dividen las acciones, mientras que en la cooperativa no es así no y eso es lo que permite que los socios se beneficien, y sus trabajadores seguiremos siendo hasta que perdure la confianza de ellos, termina la confianza ya termina la gestión, pero como socios si continua, si la cooperativa va creciendo, por ese lado pienso que este modelo de cooperativa deberían ir copiándose en otras zonas no solo con cacao sino con los cultivos.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Ahora, si bien ya existen otras cooperativas, según lo que nos comentaron los trabajadores de la cooperativa, es que la Central Cacao de Aroma tiene un modelo distinto a otros, donde lo novedoso radica en la división de funciones entre las cooperativas base y cooperativa de segundo nivel:

“esta cooperativa es sui generis, no se vio este modelo a nivel del Perú, se vio otras centrales de cooperativas de distintas formas de hacer la parte administrativa y la parte, este, de logística y otras cosas, pero en general nosotros hemos determinado que la cooperativa base se especialicen en producción y que la central de cooperativa se especialice en comercialización. Cada uno cumple su rol y su función en ese aspecto. Es por eso que nosotros hemos ido a especializarnos en el tema de comercialización, buscar los mejores nichos de mercado para que el producto que nos entregan las cooperativas base alcance precios muy diferenciados especialmente por la calidad, ¿y quién se encarga de la calidad? la cooperativa base.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“al integrarnos acá el mismo hecho, bueno personalmente es un modelo de negocio muy novedoso. No he visto en Perú, así como está acá. No, no lo he visto. Entonces el mismo hecho de venir acá y de pertenecer a la familia cacao de aroma ya es algo nuevo porque no hay en Perú, más aún que me he paseado a varias cooperativas de cacao y café han sido de primer piso en cambio estar en una de segundo piso es ya ser digamos especializarte en algo y la organización socia que se especialice”. (T2)

“Esta estrategia asociativa se enmarca en una iniciativa dirigida para lograr la sostenibilidad de los pequeños productores organizados a través de una mejor conexión con el mercado, mejores precios y mayor eficiencia en el negocio, así lograrán mejorar sus condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales, de esta forma no habrá la necesidad de volver a cultivos ilícitos que tanto daño han hecho a la Provincia y al país.” (Memoria Cooperativa)

Según los documentos de la cooperativa, en concreto, la memoria anual, nos indican los resultados que han tenido en términos financieros y de venta:

“Se menciona que en el 2017 se cerró el proceso de comercialización con 455 TM de Cacao orgánico y 265 TM Comercio Justo entregadas con precios que alcanzan hasta los \$ 6,000.00 USD (certificado Orgánico y Comercio Justo) la TM con un valor de cerca de \$2'000,000.00.

El servicio de comercialización que brinda Cacao de Aroma les permitió generar utilidad neta de entre 400 a 1,000 soles/TM para el productor socio de las cooperativas; frente a la forma de comercialización tradicional donde por lo general no se generaban utilidades.” (Memoria Anual 2017)

Asimismo, ellos tienen planes y estrategias definidas para mantener el crecimiento de la cooperativa:

“El año pasado conjuntamente con la Alianza Cacao Perú hemos trabajado nuestro plan estratégico 2018-2022. Esta es una herramienta fundamental que nos ayuda a medir como estamos en el proceso de evolución y también de acuerdo a las metas que nos hemos trazado, cómo estamos yendo. Son indicadores que están plasmados en el plan estratégico que debemos ir evaluando cada tiempo, en nuestro caso hemos quedado con la Asamblea que cada, evaluando los avances como estamos yendo, cada seis meses”. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Con estas estrategias, los miembros de la cooperativa han definido metas y proyecciones que esperan conseguir a mediano plazo:

“Al 2018 se maneja aproximadamente más de 2,000 hectáreas con una producción potencial de 2,500 TM certificadas con Comercio Justo y 600 TM es cacao certificado orgánico; con grandes posibilidades a continuar incrementándose en los próximos años, por el incremento de las áreas instaladas y la incorporación de nuevas familias productoras de cacao a nuestras cooperativas socias y a la Central.” (Memoria cooperativa)

“Al 2022 la Cooperativa Agraria Central de Cacao Aroma de Tocache es, líder, sostenible y competitiva, logrando incrementar la producción y productividad de cacao certificado de alta calidad, contando con mercados especiales y diversificados con precios diferenciados para mejorar la calidad de vida de los asociados y colaboradores” (Memoria Anual 2017).

### 4.3. IMPACTOS DE LA EXPERIENCIA EN LA COMUNIDAD

#### 4.3.1. Calidad de vida y desarrollo humano

Para entender que la experiencia de la cooperativa ha sido exitosa y que ha beneficiado a la comunidad de Tocache, es necesario conocer también a los impactos que ha generado en la vida de los habitantes, al margen de los beneficios económicos y comerciales que han tenido los miembros de la cooperativa. Esto ya que si vamos a afirmar que el desarrollo y crecimiento de la organización ha impactado positivamente en el territorio donde se encuentra.

En este sentido, tenemos los testimonios de los integrantes de la cooperativa que han recibido beneficios que antes no tenían cuando eran productores individuales. Entre ellos, el más importante es que la cooperativa ofrece capacitaciones, seguros y apoyo técnico a los trabajadores y socios incluidos los familiares directos de cada uno de ellos, tal como lo atestiguan en las entrevistas:

“Sí, las facilidades (seguro médico, capacitaciones, apoyo técnico) que me dan a mí, a mi familia. Mi hermano también está trabajando.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“nos hemos capacitado en distintos temas, claro que no somos unos duchos como se dice, pero al menos tenemos un principio o ideas de cómo se hacen las cosas y aun así seguimos, este año, ahí tenemos más programas para seguir capacitándonos y está mejorando, pero este año está mejorando las campañas médicas, como beneficios para los socios.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

“este año está mejorando las campañas médicas, como beneficios para los socios.” (Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

“el logro ahora queremos nosotros que la cooperativa sobre los socios nos está brindando seguro, o sea a veces te enfermas o sea bajo el seguro vamos a tener algo ahí, porque como nosotros somos dueños de la cooperativa, debemos de estar allí. Me parece genial y todo bien.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“A diferencia de los beneficios otorgados por otras cooperativas a sus socios, la socia manifestó contar con un seguro ante accidentes gracias al trabajo de la nueva gerencia.” (Relato, 28 de marzo 2018)

Se generan nuevas fuentes de empleo para personas que no necesariamente trabajan en la cooperativa todo el tiempo:

“Pero ha cambiado bastante este pueblo porque por ejemplo, ahí el zarandeo (una de las etapas de producción del cacao), como dijo el ingeniero, ofrece bastante trabajo y les ayuda a las personas que no tienen trabajo. Las señoras, vienen, zarandean y ya tienen trabajo.” (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Otro impacto en la calidad de vida es que ahora hay más conciencia en lo referente a la educación financiera de los cacaoteros. Al tener dinero de una actividad lícita, ellos pueden invertir el dinero para mejorar sus viviendas, y mejorar las condiciones de vida de sus familias a nivel de educación, alimentación, salud:

“Si recordamos y regresamos 10 – 15 años atrás había plata, pero no se podía invertir en nada, me estoy refiriendo a cuando había coca, pero ahora que vino el desarrollo alternativo que es el cacao ahora hasta toda la gente está construyendo ya su casita de material noble, no y eso creo que es lo más importante en este cultivo, y mejor estar agrupados no estar solos agrupados es un objetivo mucho mejor.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“estamos mejorando nuestra vivienda, como te vuelvo a repetir con eso ya terminó mi hijo de estudiar, eso es una inversión no, y por ello estamos contentos. Estamos viendo que nos está dando resultado.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaoero y socio de la cooperativa de 67 años)

“seguir creyendo que estar en una cooperativa más ahora que, aunque la retribución económica es la retribución social, saber que lo que uno hace si está en algo cambiando, por ende, mi vida y por ende de los socios. Eso motiva que haya socios que buscan a la cooperativa solo por tener un mayor precio y hay que demostrarles que no solo se trate que te paguen bien, sino que hay un buen servicio, que te hacen sentir que eres dueño de alguien mientras que en el tercero no eres dueño, tan solo eres dueño de tu cacao y se lo vendes a un tercero y no sabes la historia donde va tu cacao, mientras que acá eres el dueño de tu cacao. Y sabes a donde va tu cacao, y en qué chocolate está siendo utilizado y cómo retorna en un producto final. Entonces es eso digamos que siento que al estar acá siento converso y da un motivo bonito del porque se existe en esta vida.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esto también es corroborado por un testimonio de una persona que ha trabajado en proyectos con la cooperativa, especialmente el proyecto PRODATU II:

“con la gente que nos reunimos, ellos nos contaron, toda su experiencia, que tuvieron durante todo ese proceso que es difícil pues recordar. Como ellos nos dijeron, esto es para nosotros una salida, el cacao, para poder mejorar nuestras vidas y la vida de nuestros nietos y poder seguir así; entonces realmente es un impacto muy grande el que está haciendo la cooperativa con ellos podemos observar ello; y realmente se aplaude porque habían iniciativas de hasta de poder empezar a procesar chocolate; el año pasado que fui o el anteaño en el salón (de chocolate) y me regalaron unos chocolatitos que su organización estaba comenzando hacer, entonces ya estaban dando un paso más para poder entrar al mercado nacional y realmente eso es realmente reconfortante, y ver algunas organizaciones y ver a la gente que un momento te dijo mira yo sufrí mira lo que me pasó; y esta cooperativa está contribuyendo a la mejora de la calidad de vida a desarrollar o a promover una esperanza de vida para su familia, para los chicos, que es el futuro del Perú y celebramos todo el esfuerzo que está haciendo la cooperativa.” (Entrevista, directora de PROMPERU y de proyecto PRODATU II)

Ahora, también se han dado beneficios en favor de la mejora de la calidad de servicios para los pobladores de Tocache que de alguna manera ha tenido influencia la cooperativa. La explicación es que, al existir la cooperativa, se han generado alrededor otras actividades económicas lo cual permite dinamizar la economía de la localidad y con ello, vienen nuevas inversiones que han cambiado la vida de los habitantes. Uno de ellos es la modernización de las calles:

“El motivo de la modernización fue, según palabras de un poblador, debido a la mayor demanda de servicios de salud debido al crecimiento de la población en la zona y por el aumento de inversiones públicas en la zona.

Esto también lo corroboramos al observar que se están realizando obras de mejora de pistas y calles, aunque aún sin concluir. También se pudo constatar que cuentan con conectividad (servicio de telefonía y de internet) limitado en algunas zonas de la localidad, pero en general accesible para casi todos los pobladores, lo cual no se daba hace 15 años aproximadamente cuando Tocache no tenía acceso a este tipo de servicios por las pocas inversiones que se daban. Además, cuentan con luz eléctrica las 24 horas, algo que también antes (entre 12 y 15 años atrás) no existía.” (Relato, 29 de marzo 2018)

Esto también se ve reflejado en los servicios mejorados como lo es la modernización del colegio donde estudian varios hijos de los socios:

“Visitamos el colegio de la comunidad de Tocache el cual ha venido incrementando su población de estudiantes, debido al crecimiento demográfico de la localidad. Asimismo, se han estado invirtiendo en proyectos de mejora en la infraestructura del centro educativo. Lamentablemente, no pudimos hacer la visita al interior de las instalaciones y observar a los alumnos ya que era día feriado (Viernes Santo).” (Relato, 30 de marzo 2018)

Otro cambio que impacto en la comunidad es la modernización del centro de salud de Tocache el cual tiene convenio con la cooperativa y donde se atienden los socios y trabajadores pero que también recibe visitas de los pobladores que no forman parte de la



cooperativa pero que de todas maneras se han visto beneficiados indirectamente:

“Se hizo un recorrido general por toda la localidad de Tocache. Se prestó atención a la oferta de servicios, entre ellos el Hospital de Tocache, el cual nos indicaron que había sido modernizado hace aproximadamente 2 años”. (Relato, 30 de marzo 2018)

Otro cambio que vimos en el trabajo de campo fue que para atender la demanda de las cooperativas que desean créditos y otros servicios financieros, ahora la población en general se ha visto beneficiada con la aparición de entidades financieras, algo que años atrás era impensado y tenían que viajar a otras localidades para recién hacer uso de estos servicios:

“Podimos observar la presencia de la proliferación de instituciones financieras tales como cajas rurales y mismas agencias de bancos como BCP, algo que antes no existía, pero debido al crecimiento económico de la zona ha traído el crecimiento de la oferta de productos bancarios a la zona.” (Relato, 30 de marzo 2018)

Gracias a estos cambios es que podemos explicar porque los índices de IDH han mejorado en la región:

“En relación al Índice de Desarrollo Humano (IDH) a nivel regional San Martín se ubica en el puesto 14 de 24 regiones, en el puesto 9 en esperanza de vida y en el puesto 14 de logro educativo. El cacao, al igual que otros productos, es considerado como una de las cadenas productivas que más ha contribuido con este crecimiento económico de la región.” (Plan estratégico de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

A continuación, indicadores de calidad de vida que refuerzan estas afirmaciones (cabe resaltar que son los indicadores a nivel departamental):

**CUADRO N°4.3: INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN SAN MARTIN**

	2004	2015		2004	2015	Cifras Comparadas
Esperanza de vida al nacer (años)	69.3	71.9	Cobertura eléctrica (%)	63.1	90.0	
Viviendas habitadas con piso predominante de tierra (%)	56.4	42.4	Cobertura de agua (%)	64.9	82.7	
PEA ocupada (en miles de personas)	365.3	418.9	Participación de mujeres en la PEA ocupada (%)	33.4	34.4	
Pob. con educación secundaria (%)	37.0	37.3	Índice de Desarrollo Humano*	0.26	0.44	

\*Para los años 2004 y 2015 se consideraron los datos 2003 y 2012, respectivamente.

Fichas Regionales 2016

Fuente: Instituto Peruano de Economía, Fichas regional de San Martín 2015

En estos indicadores vemos que ha habido una mejora en todos ellos, lo cual en el global vemos que el departamento de San Martín ha pasado de tener un Índice de Desarrollo Humano de 0.26 a un 0.44 lo cual demuestra una mejora en la calidad de vida de las personas. Se intentó buscar una información más precisa a nivel del distrito de Tocache solamente, pero no hay data desagregada, tan solo a nivel departamental.

#### 4.3.2. Generación de oportunidades laborales para los jóvenes

Con la cooperativa ha cambiado el panorama para los más jóvenes. Ahora con los ingresos económicos que brinda la cooperativa para los socios, ellos pueden invertir esas ganancias para enviar a sus hijos a estudiar y capacitarse, tal como nos indican algunos testimonios:

“La gente no se quería educar, los hijos no querían y esto era fuerte. En cambio, ahora la mayoría de jóvenes son preparados e incluso están fuera de aquí, la gran mayoría. Y si alguna vez volvieran, regresarían para aportar algo dentro de la organización.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

“Sí, mi hijo ha estudiado para agronomía, y la meta es que vuelva acá y trabaje pues. Ese es el sueño” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años).

Al ser un cultivo lícito, el negocio del cacao ha hecho que la mentalidad las personas cambie hacia una mirada a largo plazo. Por este motivo consideran que los más jóvenes deben capacitarse y ser profesionales para que puedan aportar al negocio y éste siga creciendo también. Cuando se dedicaban a la coca no era así:

“hay una diferencia enorme (cuando se dedicaban al cultivo de coca) allí los que eran jóvenes no se dedicaban a estudiar , más se dedicaban a lo que es más fácil a lo que es la Coca no, pero no se dedicaban a estudiar, y cuando empezó el cacao los jóvenes de acá empezaron a ir a estudiar, y ahora hay muchos más profesionales, los hijos de los mismos socios, que somos de la cooperativa, ya son profesionales, sino que por razones se van a otros lugares, pero dentro hay muchísimos profesionales, porque, por eso se dice que gracias al Cacao que fue una buena alternativa , gracias a quienes vinieron a incentivar para hacer esto y ahora como se dice estamos más con el cacao.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Por ello es que también, se desea que los hijos además de capacitarse y estudiar, muchas veces fuera de Tocache, luego regresen y aporten sus conocimientos a la organización:

“la cooperativa nos permite tener un trabajo para nuestros hijos, hay trabajo allí en la cooperativa, excelente.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“Mira, pienso que el logro más importante es que lo socios reconozcan y se empoderen más de la organización que los mismos socios sean parte ya sea que aporten con el producto o las ganas de querer trabajar en su organización no, prueba de ello es que en CPP CACAO los trabajadores y funcionarios son socios de la organización o hijos de socios. Eso indica que se sienten motivados de trabajar en su empresa, en su negocio” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Se observó varios puestos ocupados por jóvenes y que, en su mayoría, aunque no todos, pero varios de ellos eran hijos de los socios. (Relato, 28 de marzo 2018)

Con este cambio de mentalidad y coyuntura, ha hecho que la disminución de las actividades ilícitas disminuya:

“Ha cambiado por medio de la cooperativa, ya tenemos siempre nuevas metas, nuevas miradas para adelante, que nuestros hijos ya no van a estar como antes ha sido, en la delincuencia, ya metiéndose en cosas que no convienen, pero ahora por medio de la cooperativa. Hay trabajo para nuestros jóvenes, nuestros hijos.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“Aquí sí bastante (oportunidad de línea de carrera), por ejemplo una de las líneas de carrera acá es por ejemplo alguien que se especialice en el tema de recuperación de Drawback, es algo que es muy ,muy retribuido, en el tema de hablando de mi área, en el tema que es especialista en la recuperación de saldo a favor del exportador entonces hay opciones en donde el personal que ingresa acá se vuelve especialista en algo, no tan solo en eso, sino también en el tema de proyectos, como es el caso en el tema de ejecución de proyectos, porque cada proyecto tienen su especialidad, al igual que mi compañero de calidad, él es un tema de línea de carrera, por ejemplo ser técnico agropecuario, pero hoy en día él es el responsable de asegurar los lotes del calidad, entonces cae sobre él un gran peso, porque si no ha cortado bien el tema del cacao , no lo ha oído bien, entonces algo falló en su sentido entonces, cuando el cliente llega, bajo su perfil , bajo su puesto, tiene mucha responsabilidad; y eso le motiva a el que por ejemplo en su línea de carrera, sea un especialista en el tema de calidad.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Por último, esta situación ha hecho que incluso las personas que no están involucradas de manera directa a la cooperativa se beneficien indirectamente ya que se generan nuevas actividades producto del crecimiento de la cooperativa y esto genera puestos de trabajo

nuevos para los jóvenes de la comunidad:

“(la actividad de la cooperativa) ha generado un movimiento a la ciudad, porque el mismo hecho de trasladar., el cacao se genera trabajo a los estibadores, se genera trabajo en los escogedores, y se genera trabajo aquí como central, entonces todo este movimiento de aquí de sacar los granos hacia afuera de Tocache hay un tema de generación de empleo directa e indirectamente, como permanente y temporal. Todo ello hace que haya un tema económico correcto, que haya más ingresos, y por ende hay mayor consumo al comercio mismo aquí en Tocache.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Según cifras del Informe de Gerencia General de la Cooperativa Central Cacao de Aroma, se tiene evidencia que se han generado en promedio 25 nuevos puestos de trabajo por año.<sup>29</sup>

#### 4.3.3. Disminución de índices delictivos

Otro de los puntos importantes que ha impactado en la comunidad y que ya hemos adelantado en el punto de hitos de la cooperativa, ha sido la disminución de los índices delictivos en la zona. Debido a que antes se daba prioridad al cultivo de coca, esto atraía a los narcotraficantes que arrastraban a las actividades ilícitas, haciendo de Tocache un lugar peligroso:

“Con la coca se podría decir que afectaba la parte social, ya que convivías con lo bueno y lo malo, y más era malo porque nada de bueno había ya que para nos valió tener tanta coca, tanto beneficio económico a gente pero que ahora está en la cárcel”. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

“De la cooperativa ASPROP, somos socios del cacao Orgánico pero ellos gracias al apoyo que vino los proyectos para eliminar la coca, más antes era puro coca, mucho hemos sufrido, mucha delincuencia, no se podía vivir nuestros hijos vivíamos en una forma estresada, a veces a nuestros hijos cuantas cosas le podían pasar, a veces lo llevaban los mataban y todo eso, pero con la bendición de dios , hubo alternativas que se fue preferente y ahí empezó el cambio, después ya se creó las Rondas Campesinas y se fue transparente y luego empezaron las ayudas, entró Naciones Unidas , entraron ahora que terminó PRODATU II , terminó ya su contrato de acá. Estamos ya nosotros otras personas que antes hemos sido secuestradas, hemos estado bien tímidas, ahora no, ahora somos unas nuevas personas y ahora somos diferentes ya. Tenemos una planta chocolatera en Bambamarca y ahora manejamos todo orgánico, y estamos así trabajando.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“Ha cambiado (la situación de la comunidad) por medio de la cooperativa, ya tenemos siempre nuevas metas, nuevas miradas para adelante, que nuestros hijos ya no van a estar como antes ha sido, en la delincuencia, ya metiéndose en cosas que no convienen, pero ahora por medio de la cooperativa. Hay trabajo para nuestros jóvenes, nuestros hijos.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

“el cambio de vida que ha habido en los socios, claro que viene con una historia hacia atrás con los fondos de DEVIDA de pasar de un producto ilícito a pasar a un producto lícito” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esta situación la pudimos verificar en los días que se hizo la visita a la comunidad donde vimos que la zona era segura y habían florecido toda clase de comercios y actividades. En la comunidad se respiraba una sensación de tranquilidad, situación diferente a lo que nos comentaron que se daba antes cuando el cultivo de coca para fines ilícitos dominaba en la zona:

“viajé a Tocache, fue un viaje muy fuerte, porque creo que viajamos toda la mañana luego a la siguiente mañana estuvimos entrevistando, visitando fincas, visitando los procesos, luego en la noche

<sup>29</sup> BARRUETO, Enrique. 2019 Consulta datos Central Cacao de Aroma. Correo electrónico del 24 de mayo a Higor Jaramillo.



vijábamos, entonces yo me acuerdo que llegué a Tocache cerca de las 11:30 pm, imagínate que hace un tiempo llegar a esa hora a Tocache, sería un peligro tal vez, pero realmente no, llegamos y cuando salimos a buscar algo de cenar como a las 12:00 am realmente todo estuvo tranquilo, realmente esto me alegró mucho, porque después de haber escuchado algunas experiencias un poco dolorosa de todo lo que realmente ellos sufrieron y ahora pues mirar que puedes caminar de una manera muy libre sin ningún tipo de temor ni nada de eso”. (Entrevista, directora de PROMERU y de proyecto PRODATU II)

“El día sábado como último día nos dirigimos a un local ubicado alrededor de la plaza de armas de Tocache. En las horas que nos encontramos en el lugar, observamos una tranquilidad que, según lo que nos contaron los lugareños, no se percibía hace 10 años y que justo coincide con la llegada de los proyectos de cultivos alternativos a la coca y a la formación de cooperativas. En ese entonces no era posible estar muy tarde alrededor de la plaza debido a la inseguridad que se vivía. Era imposible pensar que un sábado en la noche, día que estuve ahí, la comunidad tuviera un espacio para que las familias y jóvenes pasaran tiempos de relax ya sea en los locales alrededor de la plaza o en la misma plaza.

Siendo un poco tarde incluso se veía niños jugando en la plaza sin ningún sentimiento de zozobra por parte de los padres” (Relato, 1 de abril 2018)

La Provincia de Tocache ubicada en el departamento de San Martín en la Selva Norte del Perú es un lugar caracterizado por su gran potencial productivo de cacao, tal es así que ocupa uno de los primeros lugares en el cultivo de este producto. No cabe duda que son nuevos tiempos para Tocache, se ha dejado atrás aquellos tiempos de violencia, muerte y destrucción que – por más de 20 años caracterizó a esta provincia – ahora se ha cambiado la desesperanza, tristeza y destrucción por la alegría de ver producir y exportar el cacao. (Memoria Anual 2017)



**Imagen: Tranquilidad hasta altas horas de la noche en la plaza de Armas de Tocache**

Para corroborar esta información, se ha cruzado estas afirmaciones con las estadísticas que nos ofrece INEI en su Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y seguridad ciudadana<sup>30</sup>, donde podemos observar que el porcentaje de víctimas de hechos delictivos ha

<sup>30</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática

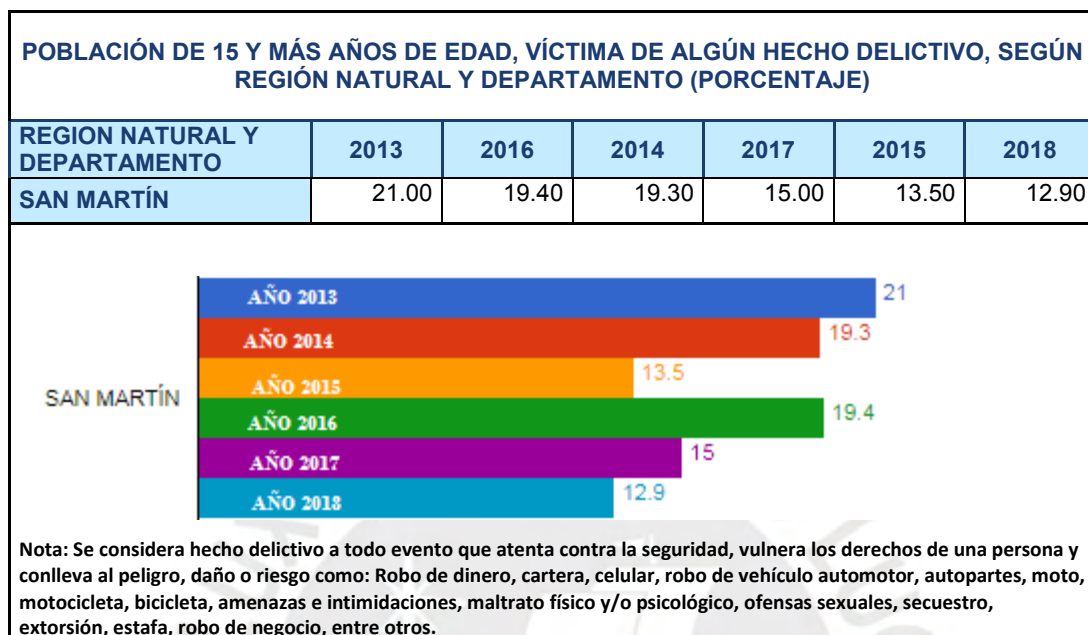
*Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y seguridad ciudadana*. Consulta: 10 de junio de 2019.

<http://datacrim.inei.gob.pe/panel/mapa>



tenido una tendencia a disminuir desde el año 2013 (año en que se empezaba a formar las cooperativas de cacao en Tocache y en San Martín) hasta las cifras del año pasado.

**CUADRO 4.4: INDICE DE HECHOS DELICTIVOS EN SAN MARTIN DEL 2013 -2018**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales - ENAPRES.

#### 4.3.4. Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa

Se ha visto y tomado referencia de testimonios en el trabajo de campo que la situación con respecto al rol de la mujer ha cambiado estos últimos años en Tocache y especialmente en la cooperativa donde ahora hay una situación de mayor igualdad. Un testimonio de una socia indica que se ha vuelto más equitativo el tema de la toma de decisiones y la división del trabajo:

“antes por ejemplo a una mujer no le tomaban importancia. Yo tenía cuando tenía un abuelo, entonces cuando tú te ponías a conversar cuando eras chico, no nos dejaba participar, y por eso alguno no sabe, pero en cambio ahora los niños, no es así, ahora ellos quieren saber de todo como es. Porque fuimos quizás de esa generación te molestaban te golpeaban quizá por eso uno medio tímido, pero ahora los niños, no es así. La mujer por ejemplo es igual al varón, no hay ninguna diferencia. Por ejemplo, que ahorita he estado en la chacra, la poda la hace un varón, una mujer trabaja igual. Por ejemplo, en la participación a veces una mujer tiene una participación mejor.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Esto se ha dado también debido a que para que la cooperativa cuente un Certificado de Comercio Justo, la cooperativa promueva la participación de la mujer e incluso incluya una miembro mujer en el Comité o Consejo:

“nosotros tenemos el certificado de Comercio Justo, quien nos indica que en cada comité o en cada consejo, mínimo la participación de una mujer no, dentro de nuestro padrón de socios tenemos socias mujeres no, y la participación de ellas por ahora es mínimo, porque solo se ha hecho por cumplir la norma se ha puesto una mujer por cada comité o consejo, pero pienso que si se debe de dar mayor énfasis y mayores oportunidades, por ejemplo en el momento de la elección en el momento de votos, no sé porque al momento que tu inscribes como socio, siempre es cabeza del hogar es el varón, tal vez ahí se tiene que modificar un poco la norma y especificar no, que cuando se inscribe como varón puede

tener los mismos derechos, ya que ahora solo se toma en cuenta al varón. (...) Pero presidentes sí hay en UCHIZA, por ejemplo, la señora Rosa es presidenta de la cooperativa, en Michollu también hay una presidenta, pero en Gerencia todavía no hemos visto, la participación está un poco bajo así están por ahora las cosas.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaoero y socio de la cooperativa de 36 años)

Al margen de esta participación que es obligatoria, según palabras del gerente general, en la cooperativa el porcentaje de participación de la mujer es cada vez mayor:

“durante la explicación, el Gerente General resaltó que el 33% de las socias son mujeres.” (Relato, 26 de marzo 2018)

Y eso mismo fue corroborado por la socia agricultora de la cooperativa:

“cuando tú opinas la cooperativa, cuando es buena opinión, te toman en cuenta, siempre me escuchan.” (Entrevista, Libia, agricultora cacaoera y socia de la cooperativa de 43 años)

Cuando se hizo la consulta en el informe de Gerencia General de la Cooperativa, se ha constatado que en la actualidad hay 2 presidentas en las cooperativas, una en la cooperativa de primer nivel Mishollu y otra en la cooperativa CAU- Uchiza. Asimismo, se ha corroborado que hay 10 mujeres como parte de la directiva a comparación del año 2014 cuando solo había una mujer dentro de la directiva y ninguna presidente.<sup>31</sup>

#### CUADRO N°4.5: MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

COOPERATIVA CENTRAL CACAO DE AROMA		
	2014	2018
Presidentes de cooperativas de primer nivel	0	2
Miembros del comité directivo	1	10

Fuente: Datos del informe de la Gerencia General de la Cooperativa Cacao de Aroma

Con estos testimonios podemos constatar que la mujer está ganando mayor presencia y participación dentro de las actividades de la cooperativa lo cual influiría también en el papel de la mujer dentro de la sociedad de Tocache.

## 4.4. RETOS DE LA COOPERATIVA

### 4.4.1. Retos de Mercado

La cooperativa Central Cacao de Aroma tiene una visión a futuro. El inconveniente con ello es que el cacao es un comoditie<sup>32</sup> y el precio está sujeto a las subidas y bajas en el mercado:

“El cacao en el mercado mundial es considerado como commodity. Es decir, es un bien básico con un precio que depende de la oferta y demanda mundial. Los países con gran producción influyen en los precios, y los países con menores cantidades son típicos tomadores de precios. Los países de la comunidad andina son tomadores de precios. Las cotizaciones diarias se registran en la Bolsa de Valores de Londres y Nueva York.

<sup>31</sup> BARRUETO, Enrique. 2019. *Consulta datos Central Cacao de Aroma*. Correo electrónico del 24 de mayo a Higor Jaramillo.

<sup>32</sup> *Comodities* se refiere a productos que no tienen diferenciación entre sí, y no tienen un valor agregado, como las materias primas, y por ello sus valores están sujetas a las subidas y bajadas de precio en el mercado

En general, los commodities poseen un precio inferior a los dos dólares por libra y sus fluctuaciones dependen altamente de los niveles de inventarios acumulados en los principales mercados. En el caso del cacao, los precios internacionales tienden a seguir un patrón de largo plazo, ligado al ciclo del cacao, estimándose la vida promedio de una plantación sin renovar de 30 años.” (Plan estratégico de la cooperativa Central Cacao de Aroma, página 23)

Por ello, entre sus retos comerciales es dedicarse al cultivo de cacao orgánico el cual tiene un valor más elevado en el mercado a diferencia del cacao tradicional y que además da una mejor calidad y mejores beneficios para los clientes:

“estamos ahora optando por el cacao que dentro de poco vamos a entrar a lo orgánico, pero eso sí, no ha sido fácil; ahorita estamos padeciendo porque algunos no quieren dejar el cacao convencional, hay algunos, pero yo también duro padeciendo estoy, pero ya me fui habituando verdaderamente lo que pido el mercado.” (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Algunos inconvenientes para crecer y exportar a otros mercados son, la falta de comunicación por el tema del idioma o el manejo de conocimiento técnicos de mercadeo, cuando se trata de negociar con clientes en el extranjero:

“Tal vez en el tema de desarrollar más herramientas de mercado, el tema también del expertise del idioma sería también importante apoyarlos. En el tema del proceso y calidad, ellos estaban trabajando. Pero sí, fortalecer el tema de mercadeo” (Entrevista, directora de PROMERU y de proyecto PRODATU II)

Otro tema que nos han indicado que también deben ver es el tema del cadmio, el cual podría afectar sus ventas al mercado europeo, quienes tan regulando este tema a fin de evitar que lleguen productos del cacao con este mineral. El cadmio se da cuando el cultivo usa químicos tal como los pesticidas o cuando se cultiva en tierras que ya han sido contaminadas con dichos productos:

“Esperemos que todo esto mejore (el apoyo del gobierno a estas iniciativas empresariales) y que la cooperación internacional siga apoyando este tipo de iniciativas ya que estamos en una zona donde gobernó el narcotráfico y el terrorismo y está latente que vuelva por la caída del precio del cacao, por el tema de las barreras comerciales que viene poniendo la Unión Europea ahora con el tema del cadmio.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“(…) y también el tema del cadmio, no sé qué niveles de cadmio también tendrá su organización, entonces el tema del cadmio es muy fuerte y va a empezar a tener vigencia desde el 01 de enero. Entonces desde ya hacer un análisis no y entiendo que eso lo tiene claro el comité ejecutivo. En todo caso que Higor te mencione cual es el estatus de sus plantaciones, en el tema de medición de cadmio, si lo ha realizado o no, es una barrera fuerte, entonces deberíamos o se debería hacer un nivel de análisis de suelos, o en todo caso si es que tienen cadmio y hay algunas barreras por el tema de precio o acceso, buscar otros mercados de repente dirigir su oferta a otros países de destino que no tengan esa barrera.” (Entrevista, directora de PROMERU y de proyecto PRODATU II)

Cabe mencionar que la entrada de vigencia de esta norma fue en enero del 2019 por lo cual no se ha investigado cómo la cooperativa está enfrentando este tema considerando que la investigación y trabajo de campo se ha estudiado hasta el año 2018.

#### **4.4.2. Retos de crecimiento**

Adicional a los retos de mercado, uno de los retos que tienen es el de seguir creciendo y afianzarse como una organización rentable y con sostenibilidad a largo plazo:

“De acá a unos 5 años estoy soñando que debemos estar el doble de lo que estamos y hay todo ese empeño y esas ganas más que todo que debemos de estar el doble de lo que estamos ahorita, esa es nuestra meta.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Para ello, según nos indicaron, en la cooperativa se deben hacer más inversiones tanto en infraestructura como en equipamiento:

Así como se ha avanzado hay muchas cosas que se tienen que mejorar, y lo que te voy a mencionar son cosas que ya han sucedido y se deben de mejorar, se debe de tener un capital de trabajo, más grande; porque cuando ya llega la cosecha lo que tú necesitas es atender, a los socios porque ya hicieron la venta del producto a la organización y que tú le digas sabes que no tengo con qué pagarte, porque cuando el productor hace el esfuerzo, y vende su producto, él espera que se le pague por el producto, de repente no te pregunta por el precio por aquí por allá pero si espera que se le cancele, y desde el momento que tú no tienes que decirle espera, 2 días 3 días, pero él ya dispuso, generó en su mente yo estoy llevando a vender, tengo que comprar esto o pagar aquí o allá, entonces vas generando una incomodidad; eso considero que si se debe de mejorar.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“Se observó que se contaba con una nueva infraestructura para el pre secado y el almacenamiento del cacao, sin embargo, se requería mayores espacios ya que la producción como nos comentaron estaba aumentando para cubrir la demanda creciente.” (Relato 27 de marzo de 2018)

“Entonces en el proceso de crecimiento se cuenta en una parte todavía, estamos ahora atendiendo ampliar, porque si yo me proyecto comercializar cacao procesado 200 toneladas al año, que para una organización todavía es poco y si yo voy y veo mi infraestructura de capacidad instalada y es poco, entonces tengo que priorizar por ese lado.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

“Después de tantos problemas internos que hemos tenido, ya sea gerencialmente, más que todo gerencialmente, ha acarreado muchos problemas y aún no hemos podido ver ese beneficio, entonces en los últimos tres años hemos estado reinvertiendo las utilidades en la cooperativa, todo cambiando, material nuevo y por eso es que la ganancia no lo vemos todavía. Quizás en los precios si se ve que ha mejorado, entonces por ahí, pero si todavía en las ganancias no hemos visto eso. Tenemos que invertir también, ya seguro de aquí a unos años.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

“Así como se ha avanzado hay muchas cosas que se tienen que mejorar, y lo que te voy a mencionar son cosas que ya han sucedido y se deben de mejorar, se debe de tener un capital de trabajo, más grande; porque cuando ya llega la cosecha lo que tú necesitas es atender, a los socios porque ya hicieron la venta del producto a la organización y que tú le digas sabes que no tengo con qué pagarte, porque cuando el productor hace el esfuerzo, y vende su producto, él espera que se le pague por el producto, de repente no te pregunta por el precio por aquí por allá pero si espera que se le cancele, y desde el momento que tú no tienes que decirle espera, 2 días 3 días, pero él ya dispuso, generó en su mente yo estoy llevando a vender, tengo que comprar esto o pagar aquí o allá, entonces vas generando una incomodidad; eso considero que si se debe de mejorar.” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Como podemos corroborar, los socios son consciente que requieren de hace una mayor inversión para poder aumentar los niveles de producción, lo cual les beneficiará a mediano y largo plazo. Según palabras del directivo entrevistado, es necesario que las cooperativas base también tengan este soporte de financiamiento para que puedan mejorar su producción tanto en cantidad como en calidad:

“En dos aspectos fundamentales (para mejorar): en los proyectos de envergadura para brindar soporte a las cooperativas, en la evolución que tengan en el tema productivo, esto quiere decir que se tiene que apoyar a las cooperativas para que entreguen un producto de alta calidad, con los estándares internacionales y esto ayuda a que la Central de cooperativas encuentre un nicho de mercado con precios muy diferenciados por la calidad que entrega la cooperativa. Ahí tenemos que trabajar en proyectos de DCI; y segundo es, este, tenemos que mejorar nuestro patrimonio para lograr un financiamiento a una menor tasa de interés y lo suficiente para satisfacer la necesidad de producción que tiene toda la cooperativa. Son dos cosas que tenemos que mejorar en el corto plazo, que es lo más próximo.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Otro de los inconvenientes que existen y en lo cual se debe trabajar para seguir creciendo, es el de capacitar y certificar a más productores en los procesos de producción y cultivo del



cacao para que se encuentren certificado y no tengan trabas luego al momento de vender sus productos:

“Las oportunidades comerciales para la Central son altas, empero las limitaciones de socios certificados dentro de la agricultura orgánica impiden que realice adecuadamente el proceso de comercialización a precios diferenciados de hasta 1,000.00 USD sobre la Bolsa de Valores, es pensando en todo ello que el año 2016 se comenzamos a aumentar nuestros socios para la agricultura orgánica y así obtener más volumen para la comercialización que sirva para ingresar a nichos de mercado a precios diferenciados.” (Biofach y Salón del Chocolate Paris).

#### 4.4.3. Otros retos

Otro de los retos que los miembros de la cooperativa consideran importantes es ser mejores en la parte social, es decir ofrecer mayores beneficios sociales a los integrantes de la cooperativa con el fin de convencer a los productores que aún no han deseado asociarse, atraerlos a formar parte de la cooperativa:

“En Horizonte tiene mucha expectativa y por eso ahora nacen más cooperativas, o sea la gente está con ese deseo de unirse pero todavía falta concientización que al haber una cooperativa por ejemplo aquí en Horizonte CPP CACAO si todo el pueblo se uniría sería más mejor no, pero hay la idea que otros quieren crear otra cooperativa, pero les falta despejar la mente, si hay una formal ya que está dando, solamente se unen se asocian y se hace más fuerte y se hace socio más rápido está logrando más beneficios.” (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

“En el aspecto asociativo, los problemas son el bajo sentido de pertenencia, la falta de compromiso y la poca participación de los socios, lo cual se traduce en la limitada entrega de producto a la organización para una venta conjunta. Aquí hay que considerar que sólo ASPROC NBT ejecuta algunas actividades o servicios de apoyo social y de proyección a la comunidad; por lo tanto, es de esperar que los socios no identifiquen la importancia ni se sientan identificados con sus organizaciones” (Plan estratégico de la cooperativa Central Cacao de Aroma).

Además, con esto se buscaría evitar que los productores vendan sus productos a las trasnacionales ya que ellos les pagaran mayor precio por kilo de cacao, pero no les dan beneficios adicionales, lo cual hace que la situación no mejore aun para todos los productores en Tocache:

“Un 20% estará asociado, el resto este suelto y ahí es donde aprovechan las trasnacionales. Van con ellos y les ofrecen mejores precios, les dicen te voy a pagar más, pero todo lo que ellos reciben, no es como acá en la cooperativa que de alguna forma hay más beneficios.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

Por otro lado, se debe trabajar para demostrar a productores pequeños, pero de otros cultivos que a veces no son lícitos, que el cacao es un cultivo rentable:

“el gran reto de nosotros es demostrar que, con este producto lícito, son rentables, eses es el rentable, hasta aun cuando el precio del cacao está bajo.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esto lo reconocen algunos de los socios, según sus testimonios, a pesar del gran trabajo realizado hasta ahora y del capital social que posee la cooperativa, alguno de ellos cree que aún siguen siendo débiles en ese aspecto:

“Siento que todavía el aspecto social estamos siendo débiles como equipo si bien es cierto, nos hemos fortalecido en el tema financiero, en el tema contable, ser más ordenados, en el tema de proyectos, en el modelo económico, el tema de exportación que ya alguien se está especializando ello, pero con lo que te voy hablando seguimos hablando el tema económico – administrativo, pero el tema social todavía siento que estamos siendo débiles. Creo que es el actuar nosotros más con las organizaciones bases, en el tema de la información, ver por ejemplo el socio que tan contento se siento, sin con el tema económico si ha sido retribuido, si bien es cierto no ha sido económicamente pero los servicios se han

mejorado, como los servicios de salud, como los servicios de educación, de capacitación, entonces como que eso nos falta manejar, indicadores, Yo puedo manejar los indicadores de mis ratios financieros muy bien, porque los contabilizo, pero que digamos en el aspecto social, siento que aún nos falta.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

“hemos tenido regular buena exportación y bueno esperamos que esto mejore más y socialmente estamos aún débiles, nos falta mejorar la parte social, pero esperamos mejorar en este año, ya que si la base social está débil no va ser nada positivo también entre la Central y las socias.” (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

“Yo lo que mayormente quisiera es que se tenga que trabajar más en el campo, o sea la parte social, en el campo ahí es donde todas las organizaciones deben incidir más en la parte social porque la gran mayoría se dedica a la parte comercial y en la parte social es donde más cuidado debemos tener.” (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

Con estos testimonios podemos entender una preocupación en que la cooperativa no pierda de vista el aspecto social, ya que, de lo contrario, según se pudo percibir era que se estaría haciendo peligrar lo que les ha dado tanto éxito: el cuidado por el capital humano de la cooperativa, es decir la preocupación por el bienestar social y humano de los socios.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

A partir de lo visto en la investigación podemos indicar que tenemos las siguientes conclusiones, las mismas que han sido agrupadas de acuerdo con los objetivos específicos de la tesis:

a) Sobre la historia de la cooperativa:

1. Se ha notado una mejora en las condiciones socioeconómicas de la comunidad de Tocache a partir del cambio de cultivos ilícitos hacia cultivos lícitos, siendo el cultivo de cacao el cultivo más rentable y que tiene mejor potencial para generar ingresos para la comunidad.
2. La creación de la cooperativa si bien estuvo impulsada por el apoyo de organismos de cooperación internacional tales como el CBI, PRODATU, PROMPERU, mucho tuvo que ver la predisposición de las personas para asociarse.

b) Sobre el desempeño del modelo de la experiencia de la cooperativa:

3. El capital humano y la confianza es el recurso intangible clave para el éxito de la asociatividad entre los miembros de la cooperativa ya que ha permitido que gente de diversos pensamientos puedan unirse para llevar a cabo el proyecto.
4. Cada uno de los niveles de la cooperativa se ha especializado en una parte del negocio. Por un lado, las cooperativas base o de primer nivel que son los grupos de pequeños productores de cacao han seguido dedicándose a lo que ya sabían hacer: el proceso productivo del cacao; mientras que por otro lado, el segundo nivel, es decir la Central de cooperativas (Central Cacao de Aroma) se ha especializado en lo que ellos no tenían mucho conocimiento y experiencia: la comercialización y exportación de los productos.
5. La institucionalidad y la gobernanza de la cooperativa está dada por las normas y reglas que se han implantado formalmente en los documentos de la organización. Pero más que las reglas formales, tal como lo vimos en la bibliografía de Elinor Ostrom, lo que ha hecho que éstas tengan legitimidad en las personas que conforman la cooperativa, ha sido también lo informal, aquello que no está plasmado en ningún documento que pero que ha ayudado a que la asociatividad sea fuerte: la confianza y el trabajo en equipo.
6. Lo anterior está relacionado en que las decisiones que se toman en la cooperativa no son impuestas desde los altos mandos de la misma, sino que se busca que todos participen: desde los socios que recién están ingresando hasta los más antiguos o desde los que tienen una cuota de producción más grande hasta los que producen poco. Esto genera que se empodere a todos los socios.
7. Hay un impacto económico derivado de la asociatividad ya que a través de la unión de pequeños cacaoteros que antes estaban cada uno tratando de negociar sus productos con clientes a precios poco competitivos o negociar prestamos con instituciones financieras en una situación desfavorable, ahora el panorama ha cambiado para bien y esos réditos económicos les ha permitido mejorar en infraestructura y en conocimientos que a su vez permite el crecimiento a largo plazo de la organización.
8. Se ha visto que, gracias a los conocimientos en las capacitaciones brindadas por

la cooperativa hacia los socios, los cacaoteros han empezado a tomar conciencia en cuanto al impacto que pueda causar su actividad y en ese sentido han adoptado procesos que eviten contaminar el entorno, por ejemplo, evitar el uso de pesticidas que a la larga afecta su producto y la salud de la comunidad.

c) Sobre los impactos de la experiencia en la comunidad:

9. Hemos corroborado que la cooperativa ha mejorado no sólo la situación económica de los socios cacaoteros sino también ha mejorado otros aspectos, tales como mejora en su calidad de vida, entendiéndose ello en mejor acceso a información y conocimiento a través de las capacitaciones, mejor condiciones de trabajo ya sea por la adquisición de nuevos materiales o equipos tanto como por asesoramiento y seguros de salud, mejor acceso e inclusión financiera, y también ha generado un cambio en las actitudes sociales de los miembros de la cooperativa, pasando de una cultura de despilfarro y consumismo a una cultura de reinversión y mejora social y personal.
10. El éxito de la cooperativa ha producido beneficios también para personas que no necesariamente son socias de la cooperativa tales como nuevos puestos de trabajo para las personas que viven en la comunidad,
11. Se ha visto un primer intento por empoderar a la mujer dentro de la cooperativa. Se está permitiendo poco a poco que las mujeres tengan acceso a cargos importantes y de toma de decisiones en la cooperativa. Sin embargo, aún hay disparidad entre el porcentaje de mujeres y hombres entre los cargos directivos.
12. El modelo de gestión empresarial cooperativo y participativo en esta experiencia ha sido satisfactoria hasta el momento tanto así que está siendo replicado en otras empresas locales ya sea del rubro del cacao, así como en otras (ejemplo: cooperativas de banano orgánico, café, palma aceitera, etc.).
13. Con la experiencia de la cooperativa también se han generado oportunidades laborales y de realización profesional para los jóvenes de la comunidad y por ese motivo ya no hay una fuga de talentos en la zona sino que ahora desean quedarse a trabajar en Tocache.
14. Se ha dado una disminución de los índices delictivos en la comunidad a partir del cambio de la producción de cultivos ilícitos a lícitos, lo cual es una situación muy apreciada por los pobladores de toda la comunidad que ahora ven Tocache como un sitio para desarrollarse y quedarse a vivir.

d) Sobre los retos de la cooperativa:

15. Se ha visto que, a pesar de sus logros en pocos años, aún deben mejorar el tema de la comercialización para poder competir con transnacionales que aún siguen captando pequeños productores de cacao que les ofrecen.
16. Se ha visto que debido a que el cacao es un commodity, a veces los beneficios económicos están sujetos a las subidas y bajas de precio en el mercado. Por ello, entre sus retos comerciales es dedicarse al cultivo de cacao orgánico el cual tiene un valor más elevado en el mercado a diferencia del cacao tradicional y que además da una mejor calidad y mejores beneficios para los clientes:
17. Hemos notado que a pesar del buen desempeño que está teniendo la cooperativa en la parte empresarial y los avances derivados de ella en cuanto a desarrollo humano, se debe trabajar la parte social más que todo con los nuevos socios.
18. Hace falta una capacitación en el proceso productivo para mitigar el problema del porcentaje de cadmio en el producto.



## 5.2. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán algunas recomendaciones que podemos rescatar de la investigación:

- a) Sobre los hitos de la historia de la cooperativa:
  1. Realizar una sistematización de la historia de la cooperativa como una experiencia exitosa y que podría ser recopilada en un documento y/o publicación para su difusión.
  2. Relacionado con lo anterior, difundir esta experiencia lo cual podría ser aleccionador para otras cooperativas u organizaciones similares, así como despertar el interés de organismos de cooperación nacional e internacional para mejorar la situación de otras zonas cacaoteras en el país.
- b) El desempeño del modelo de la experiencia de la cooperativa:
  3. Cuidar el capital humano de la cooperativa. En este sentido, seguir con la apuesta de invertir bastante en el factor humano, entiéndase socios, trabajadores, directivos con el fin que siga existiendo esa confianza la cual es muy difícil construir pero que por un mal manejo puede terminarse lo cual sería perjudicial para mantener la asociatividad entre todos los miembros.
  4. Tratar de uniformizar los beneficios que se ofrecen para los socios en todas las cooperativas base, como por ejemplo el tema del seguro médico que se da en la mayoría de ellas o en todo caso tratar de que la Central ofrezca como un beneficio global a todos los que sean miembros de ella.
- c) Los impactos de la experiencia en la comunidad:
  5. Tratar de fomentar la participación de la mujer en la cooperativa y que sirva de ejemplo para otras cooperativas. Incluso podrían usar este factor a su favor, para tener una mayor visibilidad en el mercado y que cree un precedente para la comunidad.
  6. Seguir apostando por la captación de talento humano propio de la comunidad ya que ellos conocen mejor que nadie la realidad de la zona y por otro lado, beneficia a la población en la cual se encuentra cumpliéndose el concepto de desarrollo económico local donde no solo la empresa sino toda la comunidad se beneficia del desarrollo en conjunto.
  7. El modelo de gestión empresarial cooperativo y participativo en esta experiencia podría ser explicado y enseñado por los mismos miembros de la cooperativa Central Cacao de Aroma para que otras instituciones puedan aprender y aplicarlo correctamente lo cual impactaría en el desarrollo e impulso económico en Tocache.
- d) Sobre los retos de la cooperativa:
  8. Como se ha visto en las conclusiones, apostar por el cultivo de cacao orgánico para asegurar una rentabilidad constante y que permita dar ingresos que permitan también seguir cumpliendo con el aspecto social de la organización.
  9. Seguir trabajando en la parte social más que todo con los nuevos socios, brindándoles capacitaciones y participación en las decisiones de la cooperativa

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA APLICATIVA

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio del caso de la cooperativa Central Cacao de Aroma, se ha elaborado una propuesta aplicativa que debe realizarse para reforzar el éxito de la experiencia y además puede ser replicado en otras cooperativas que tengan un modelo organizacional similar:

### Título de la propuesta:

*Posicionamiento de la cooperativa Central Cacao de Aroma como una organización que ofrece posibilidades de desarrollo laboral y personal en la comunidad de Tocache.*

### Descripción de la propuesta:

Se plantean acciones que ayudarán a mejorar la imagen que proyecta la cooperativa hacia la comunidad y su entorno.

### Propósito o finalidad:

Ser reconocida como una organización referente la cual aporta posibilidades de desarrollo laboral y personal para las personas de la comunidad de Tocache.

### Objetivo principal:

Contar con una imagen institucional fortalecida y estar posicionada como una organización que aporta a la comunidad a través del desarrollo laboral y personal de sus miembros y actores relacionados y de esta manera atraer más capital humano e ingresos económicos que les permitan ser sostenibles a largo plazo.

### Objetivos específicos:

1. Atraer a productores de cacao (potenciales socios) que aún no se han integrado a la cooperativa.
2. Atraer nuevas fuentes de financiamiento de instituciones públicas y/o organismos privados de cooperación nacional e internacional.
3. Atraer y formar talento humano que pueda ocupar cargos laborales dentro de la cooperativa aportando valor para el desarrollo y crecimiento de la organización.

### Líneas de intervención de la propuesta:

1. Fortalecimiento de capacidades administrativas de la cooperativa.
2. Fortalecimiento de la imagen institucional.
3. Gestión de nuevas fuentes de cooperación y aliados estratégicos.

### Ámbito de acción:

Cooperativa Central Cacao de Aroma y las cooperativas base que la conforman quienes se encuentran en la Provincia de Tocache, departamento de San Martín.

## Desarrollo de las líneas de intervención de la propuesta:

### **1. Fortalecimiento de capacidades administrativas de la cooperativa**

Actividades a desarrollar:

- *Documentar y reportar al detalle los procesos y logros que se den en la cooperativa cada cierto tiempo a través de memorias anuales*

Estas memorias anuales serán insumos para tomar medidas preventivas y correctivas dentro de la organización y de esta manera aplicar la metodología de mejora continua.

Además, estos documentos servirán como bibliografía para futuros estudios sobre experiencias exitosas de desarrollo económico local, y como un ejemplo y modelo a seguir para futuras iniciativas y proyectos que busquen la mejora de la calidad de vida de pobladores de otras zonas del país.

- *Hacer estudios periódicos acerca de niveles de satisfacción de los socios y trabajadores de la organización.*

Se realizarán estudios periódicos (semestrales como propuesta inicial) para conocer los niveles de satisfacción dentro de los miembros de la cooperativa a través de encuestas, entrevistas y/o focus groups para obtener información relevante para saber detectar en qué aspectos se podría mejorar el clima organizacional de la cooperativa. Esto se realiza tomando en cuenta que el talento humano y la confianza son pilares esenciales para el éxito de esta experiencia.

- *Segmentar y tener un registro del perfil que conforma cada una de las áreas de la cooperativa*

Se realizará con la finalidad de que la cooperativa tenga una base sobre la cual elabore su cartera de capacitaciones divididas en temáticas y dirigida a cada uno de los grupos que conforman la cooperativa acorde a los perfiles de cada uno de ellos haciendo más óptimo y eficiente el uso de recursos empleados para organizar las capacitaciones a los socios.

- *Estandarizar los beneficios fundamentales y que sean cumplidos por todas las cooperativas base dentro de las posibilidades que ellas puedan ofrecer.*

Esto se logrará a través de la creación de un fondo que sirva para que las cooperativas base que tengan menos capacidad de ofrecer todos los beneficios a sus socios puedan tener el apoyo de la cooperativa Central a favor de que al final todos los socios reciban los mismos beneficios al 100%.

- *Incluir indicadores de impacto social en los informes anuales de la cooperativa.*

Se deben incluir indicadores que permitan visualizar avances en la satisfacción y calidad de vida de los socios y el impacto que se está generando a través de los años como una forma de control de gestión de la organización no sólo en términos financieros y comerciales sino también para monitorear los avances en la parte social

de la cooperativa.

## **2. Fortalecimiento de la imagen institucional**

Actividades a desarrollar:

- *Promover posibilidades de desarrollo profesional y laboral dentro de la comunidad.*

A través de la creación una bolsa laboral de la cooperativa, articulando a los centros educativos y técnicos de la localidad con la cooperativa para atraer nuevos talentos.

Asimismo, ofrecer pasantías para estudiantes y egresados de las instituciones educativas a nivel nacional para que tengan experiencia de trabajo real dentro de la cooperativa y aporten en el intercambio de experiencias.

- *Promover el desarrollo interinstitucional con otras organizaciones similares*

Promover el intercambio de socios y colaboradores de la cooperativa con otras cooperativas similares, dentro de la región o de otras regiones a nivel nacional con la finalidad de compartir experiencias y generar nuevos conocimientos que aportarán al desarrollo y mejora de la cooperativa.

- *Alentar a través de campañas de concientización a pequeños productores de cacao de la zona, mostrándoles los beneficios que conllevan estar en una cooperativa para atraer a más socios.*

Para atraer nuevos socios y pequeños productores que aún no se han asociado debido a la desconfianza que aún tienen y además porque sólo ven los beneficios económicos que obtienen vendiendo sus productos directamente empresas privadas que les pagan precios incluso aún mayores pero sin mayores beneficios como sí lo tienen los socios que forman parte de la cooperativa (ej. Capacitaciones, seguros, apoyo en temas de certificación, entre otros).

## **3. Gestión de nuevas fuentes de cooperación y aliados estratégicos**

Actividades a desarrollar:

- *Realizar alianzas con instituciones educativas para articular programas interinstitucionales como pasantías o programas de prácticas pre profesionales y profesionales.*

Acercarse a instituciones educativas tales como universidades o institutos, que trabajen en conjunto con la cooperativa para ofrecer pasantías de estudio o laborales que a su vez luego faciliten en la búsqueda de nuevos talentos que luego podrían formar parte de la cooperativa.

- *Realizar alianzas con instituciones para investigar técnicas de transformación del cacao en productos con valor agregado.*

Acercarse a instituciones que tengan centros de investigación tales como universidades o instituciones de gastronomía que puedan trabajar en conjunto con la



cooperativa con la finalidad de investigar y transformar productos derivados del cacao y así abrir nuevas líneas de productos que aporten un mayor valor agregado y por ende ser más competitivos en el mercado.

- *Difundir los logros obtenidos en la cooperativa y usar dicha información para promocionarse y presentar proyectos que puedan acercar a inversionistas interesados en invertir en experiencias de desarrollo local y/o a organizaciones que fomenten el desarrollo económico local*

Esto está relacionado con la actividad “*Documentar y reportar al detalle los procesos y logros que se den en la cooperativa*” ya que esto les dará vitrina para promocionarse mejor y así acceder a nuevos aliados o socios inversionistas y/o de cooperación quienes puedan financiar proyectos de mejora en la cooperativa.



## BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, Francisco

2004 *El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1.* Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro. Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo.

CARDONA, Marleny; MONTES, Isabel; VÁSQUEZ, Juan; VILLEGAS, María y Tatiana BRITO

2007 *Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral.* Edición Dirección de Investigación y Docencia Universidad EAFIT Medellín, Colombia.

DEBENHAM, N.

2014 *Tendencias globales del mercado de cacao: oportunidades para el Perú.* Conferencia magistral. Lima: ADEX / Usaid / ACP / Devida.

DELGADO GODOY, Leticia

2009 *Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. Eficacia, legalidad y control. Indicadores de gestión.* Madrid. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional

DIARIO GESTIÓN

2016. Produce creará 100 Centros de Desarrollo Empresarial para el 2018. Lima.  
<http://gestion.pe/economia/produce-creara-100-centros-desarrollo-empresarial-2018-2173390>

HERNÁNDEZ, Andrés

2006. *La teoría ética de Amartya Sen*  
Bogotá: Siglo del Hombre Editores; Universidad de los Andes

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA

2006 Tocache: Hacia el desarrollo sostenible. Prodatu. Tocache.

GUHA-KHASNOBIS, Basudeb; KANBUR, Ravi; OSTROM, Elinor

2006 *Beyond Formality and Informality*

MARIÑO BECERRA, G.

2012 *La asociatividad como estrategia empresarial.* Global Conference on Business & Finance Proceedings, 7(2): 1701-1706.

NORTH, Douglass

2006 *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico.* Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

NUSSBAUM, Martha

1998 *La ética del desarrollo desde el enfoque de las capacidades. En defensa de los valores universales.*

PORTER, Michael E.

1988 *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.ª ed.). México, D. F.: Continental.

RAMÍREZ TREVIÑO, Alfredo; SÁNCHEZ NÚÑEZ, Juan Manuel; GARCÍA CAMACHO, Alejandro

2004 *El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. Distrito Federal, México

SINGER, Paul; DE SOUZA, André Ricardo

2000 *La economía solidaria en Brasil: El autoempleo como respuesta al desempleo*. S.Paulo: Editora Contexto

SEN, Amartya

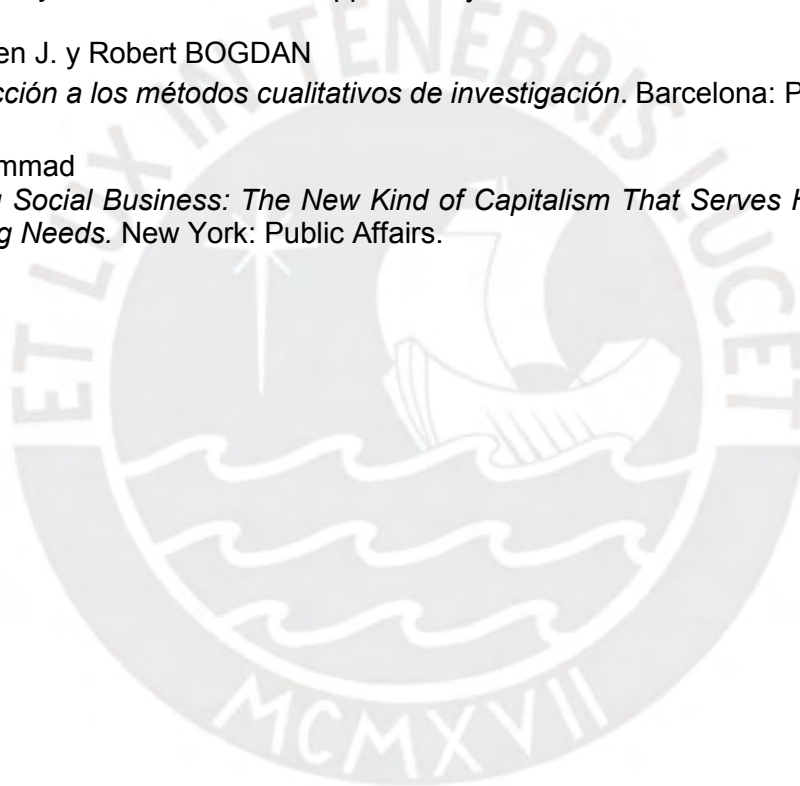
2000 *Desarrollo y Libertad*. Barcelona, pp. 10-28 y 54-75.

TAYLOR, Steven J. y Robert BOGDAN

1996 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

YUNUS, Muhammad

2010 *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: Public Affairs.



## ANEXOS

### MATRIZ DE GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A MIEMBROS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Componentes y logros de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Fortaleza de la cooperativa	Desde su punto de vista, ¿Cuál es el logro más importante de la cooperativa? ¿Qué nuevas oportunidades han obtenido los cacaoteros gracias a la cooperativa? ¿Cuál ha sido la diferencia del acceso al crédito antes y después de que los productores se asocien?
	Desarrollo de capacidades	¿Cómo ha impactado los logros de la cooperativa en su situación? ¿Recibe capacitaciones dentro de la cooperativa? ¿Qué opinión tiene sobre las capacitaciones que recibe en la cooperativa? ¿En qué temas Ud. Recibe capacitaciones en la cooperativa? ¿Con qué frecuencia Ud. Recibe capacitaciones a través de la cooperativa? ¿Ha aprendido nuevos conocimientos al integrarse a la cooperativa?
	Calidad de vida y desarrollo humano	Desde su punto de vista, ¿cómo ha cambiado la vida de la comunidad gracias a la aparición de la cooperativa en Tocache? ¿En qué invierte las ganancias obtenidas por la cooperativa? ¿Cuál ha sido la diferencia del acceso al crédito antes y después de que los productores se asocien?
	Economía solidaria	¿Siente que los beneficios económicos de la cooperativa se distribuyen equitativamente entre todos los socios?
Actores e institucionalidad de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Nivel de institucionalidad	¿Se sienten identificados con los logros de la cooperativa? ¿Cómo se designa a los directivos de la cooperativa? ¿Hay un manual de funciones en la cooperativa? ¿Se cumplen los lineamientos que hay en el manual de funciones en la cooperativa?
	Liderazgos de los miembros de la cooperativa	
	Redes y alianzas	¿Cuáles son las razones por las cuales se decidieron organizarse los microempresarios de cacao en Tocache?
	Procesos de concertación	¿Sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la cooperativa?
Retos y desafíos de la cooperativa Cacao de Aroma	Problemas pendientes	¿En qué aspecto cree que la cooperativa puede mejorar? ¿Hay cacaoteros en Tocache que aún no se han asociado a la cooperativa? ¿Sabe por qué?
	Proyecciones y potencial del modelo de gestión	¿Cómo ve a la cooperativa de aquí a unos 5 años? ¿Cómo se ve Ud. dentro de la cooperativa de aquí a unos 5 años?
Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Historia de la cooperativa Cacao de Aroma	



**MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA**

<b>PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO</b>
Componentes y logros de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Fortaleza de la cooperativa	¿Cuáles son los logros más importantes que Ud. considera a obtenido de la cooperativa? ¿Qué nuevas oportunidades han obtenido los cacaoteros gracias a la cooperativa? ¿cree que hay un buen clima organizacional en la cooperativa? ¿Cómo obtiene los recursos la cooperativa?
	Desarrollo de capacidades	
	Calidad de vida y desarrollo humano	
	Economía solidaria	¿En qué se reinvierten los excedentes de la cooperativa?
Actores e institucionalidad de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Nivel de institucionalidad	¿Cómo fue designado como director de la cooperativa? ¿Tienen definido los roles dentro de la cooperativa? ¿Cuál es el plan de sucesión en su puesto? ¿Cómo integran a los productores para que formen parte de la cooperativa? ¿Cuáles son los requisitos para que un pequeño productor forme parte de la cooperativa? ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones? ¿La cooperativa cuenta con un manual de los procesos productivos? ¿Cuentan con un acta de reuniones, acuerdos?
	Liderazgos de los miembros de la cooperativa	
	Redes y alianzas	¿Trabajan con instituciones? ¿Cuáles? ¿Cómo?
	Procesos de concertación	¿Cómo se toman las decisiones en la cooperativa?
Retos y desafíos de la cooperativa Cacao de Aroma	Problemas pendientes	¿en qué aspectos cree que la cooperativa puede mejorar?
	Proyecciones y potencial del modelo de gestión	¿La organización cuenta con un plan de trabajo definido para los próximos 3 años?
Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Historia de la cooperativa Cacao de Aroma	¿Cómo fue el proceso de formación de la cooperativa?

**MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA TRABAJADOR DE LA COOPERATIVA**

PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
Componentes y logros de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Fortaleza de la cooperativa	¿Cuáles son los logros más importantes que Ud. considera a obtenido de la cooperativa? ¿cree que hay un buen clima organizacional en la cooperativa?
	Desarrollo de capacidades	¿Recibe capacitaciones dentro de la cooperativa? ¿Qué opinión tiene sobre las capacitaciones que recibe en la cooperativa? ¿En qué temas Ud. Recibe capacitaciones en la cooperativa? ¿Con qué frecuencia Ud. Recibe capacitaciones a través de la cooperativa? ¿Ha aprendido nuevos conocimientos al integrarse a la cooperativa?
	Calidad de vida y desarrollo humano	
	Economía solidaria	
Actores e institucionalidad de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Nivel de institucionalidad	¿Tienen definido los roles dentro de la cooperativa? ¿Cuál es el plan de sucesión en su puesto? ¿Cuál es el proceso de selección para trabajar en la cooperativa?
	Liderazgos de los miembros de la cooperativa	¿Considera a sus jefes como buenos gestores?
	Redes y alianzas	
	Procesos de concertación	¿Cómo se toman las decisiones en la cooperativa?
Retos y desafíos de la cooperativa Cacao de Aroma	Problemas pendientes	¿En qué aspectos cree que la cooperativa puede mejorar?
	Proyecciones y potencial del modelo de gestión	¿Tiene pensado continuar laborando para la cooperativa en los próximos 3 años?
Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Historia de la cooperativa Cacao de Aroma	

**MATRIZ DE GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA MATRIZ DE GUÍA PARA PERSONA QUE TRABAJE EN ORGANIZACIONES QUE TENGAN PROYECTOS EN CONJUNTO CON LA COOPERATIVA**

<b>PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO</b>
Componentes y logros de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Fortaleza de la cooperativa	¿Cuáles son las fortalezas más importantes de la cooperativa? ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales decidieron trabajar con esta cooperativa?
	Desarrollo de capacidades	
	Calidad de vida y desarrollo humano	¿En qué aspectos la situación de la comunidad ha mejorado en los años que han venido trabajando con la cooperativa?
	Economía solidaria	
Actores e institucionalidad de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Nivel de institucionalidad	
	Liderazgos de los miembros de la cooperativa	
	Redes y alianzas	¿Cómo fue el proceso de acercamiento entre su organización y la cooperativa? ¿En qué aspectos apoyan a la cooperativa?
	Procesos de concertación	
Retos y desafíos de la cooperativa Cacao de Aroma	Problemas pendientes	Desde su punto de vista, ¿en qué aspectos podría mejorar la cooperativa?
	Proyecciones y potencial del modelo de gestión	¿En qué proyectos trabajan en conjunto con la cooperativa? ¿Qué proyectos tienen a futuro con la cooperativa? ¿Tienen pensado seguir con la alianza con la cooperativa en los próximos 5 años? ¿Por qué?
Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Historia de la cooperativa Cacao de Aroma	

## RELATO ETNOGRÁFICO

*Elaboración de relato a partir de la observación*

### *Cooperativa*

Lunes 26 de Marzo, visita a las instalaciones principales de la Cooperativa Central Cacao de Aroma.

Se realizó visita a la Central Café de Aroma acompañados por Higor Jaramillo, quien es Gerente General de la cooperativa. Él se mostró amable y nos presentó al detalle las instalaciones del local principal de la organización. Ahí se pudo identificar que se contaba con amplio local y moderno propio. Según palabras de él, antes se ubicaba un vivero de la Municipalidad, el cual tuvo que trasladarse a otra zona y el local quedó libre por lo cual a través de negociaciones, la cooperativa pudo adquirir el local para sus actividades.



En el interior de las instalaciones se vio que las áreas se encontraban bien definidas y alrededor de la misma se encontraban los logos de las instituciones que apoyaban a la organización.





En la parte de las oficinas, los archivos contables se encontraban ordenados, identificándose cada archivo con colores y nombres específicos. También se identificó que cada miembro del personal administrativo contaba con una computadora y un espacio óptimo para guardar sus documentos y/o archivos físicos.



Por otro lado, desde la fachada se identificaban pinturas que reflejaban la relevancia del cacao y su conexión con la mujer de San Martín.



Al finalizar el recorrido el Gerente se venían implementando laboratorios para investigaciones de cacao. También, durante la explicación, el Gerente General resaltó que el 33% de las socias son mujeres.

Otro punto a resaltar es el buen ambiente laboral que se percibía entre los trabajadores y el buen trato que tenía el gerente con sus colaboradores. El trato que se percibió era horizontal.



Martes 27 de marzo

1° Visita a las instalaciones de la Cooperativa de la Cordillera Azul



Se realizó una visita a la Cooperativa de la Cordillera Azul ubicada en Progreso, Tocache acompañados por el gerente general de esta cooperativa socia quien tenía una actitud bastante receptiva y gran conocimiento del desarrollo y productividad del cacao, así como la motivación de generar mayor desarrollo económico local a través de la compra de cacao.



En general, cuentan con una infraestructura de aproximadamente 200 m<sup>2</sup>, la misma que se posee a través de un contrato de arrendamiento. El local se encuentra dividido en zona administrativa y zona de acopio. Como observación general, se vio que faltaba un poco de mantenimiento y limpieza en las paredes de la oficina. Los servicios higiénicos carecían de mantenimiento especialmente en la puerta ya que solo se cerraba con una pita y un clavo.

En la zona administrativa, había más mantenimiento y los documentos administrativos estaban ordenados en archiveros. De todas maneras, se pudo constatar que la mayor parte de la información de la cooperativa, se encuentra guardada de manera digital. Por otro lado, los trabajadores realizaban sus labores sin divisiones de infraestructura y no todo el personal administrativo tenía un escritorio y/o lugar en donde guardar sus archivos físicos.

En la zona de almacenaje, se realizaba el acopio del Cacao en Costales de 40 kg. Asimismo en la pared tenían pegado un cartel que decía que contaban con un certificado de huella de carbono el cual mide el nivel de emisiones de carbono que producen en sus procesos. El gerente nos explicó que esta certificación es un logro ya que se trata de una medida para cuidar el medio ambiente.





Se percibió y constató por parte de los colaboradores de la falta de un apoyo de un técnico especializado en la sección social.

Los colaboradores encargados de la atención al público mostraban un buen trato hacia los productores que acudían ante una duda y/o consulta a la cooperativa.

En la solicitud de una información referente al porcentaje de mujeres con las que contaba la cooperativa, la encargada contable no contaba con la información actualizada al momento de solicitarla.

2° Se acudió a la plata de Pre Secado y Secado Palmeras

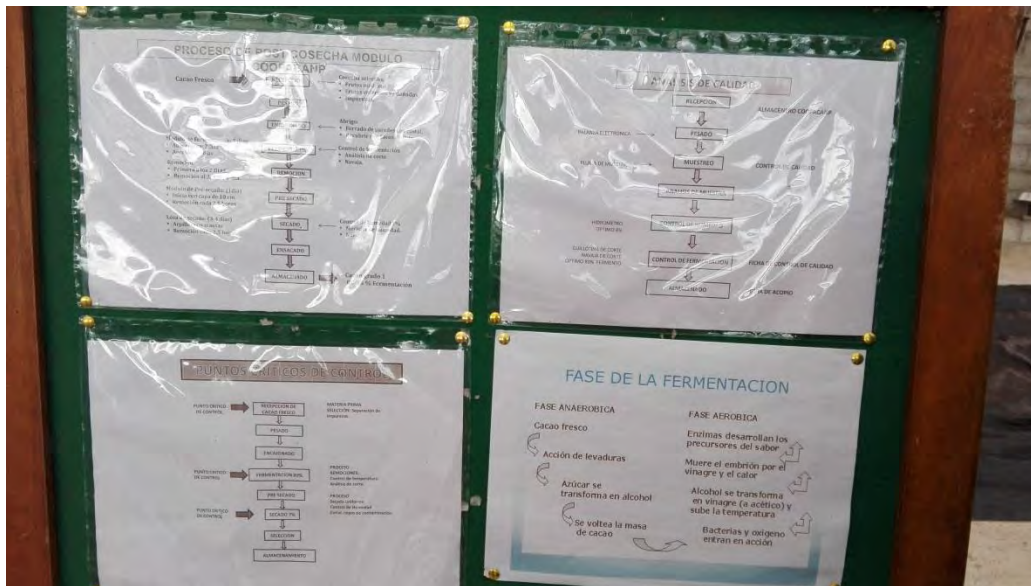
Se observó que se contaba con una nueva infraestructura para el pre secado y el almacenamiento del cacao, sin embargo, se requería mayores espacios ya que la producción como nos comentaron estaba aumentando para cubrir la demanda creciente.



En la zona de almacenaje de los granos de cacao, se contaba con un mural en donde se encontraban los procesos esenciales para la recepción y procesamiento del cacao. Se identificó que el piso del secado del cacao, no contaba con una forma para que escurra el



mismo a diferencia de la planta del rio Uchiza.



En la visita, solo se encontró a personal operario más no al responsable de la recepción y procesamiento del cacao.



Los operarios nos indicaron que las mujeres apoyaban en el proceso de zarandeo del cacao, cuando éste se encuentra seco.

Finalmente, se identificó que a los alrededores se daba la existencia de diversos animales como: Patos, Gallinas, Perros y otros; por lo que necesitaban de varias medidas para proteger los granos mientras éstos se tuestan al sol.



3° Se acudió a visitar a un Productor de Cacao

Se identificó que el productor se encontraba muy satisfecho por el trabajo que venía realizando la cooperativa.



Este productor realizaba el cultivo de otros productos como banano orgánico, y otras frutas propias de la zona (no a la misma escala que el cacao).

Las plantaciones eran de cacao Orgánico al 100%. Se visualizó que el área de cultivo de cacao se encontraba en buenas condiciones y toda la familia participaba en el cultivo de los productos.





Alrededor se encontraban diversos animales, tales como: Pavos, Cuyes, Gallinas, otros. Incluso tenía una poza donde se criaban truchas.





Miércoles 28 de marzo, visita a la cooperativa Río Uchiza

Se acudió a la Planta de la cooperativa “Rio Uchiza”, una de las cooperativas socias de la Central Cacao de Aroma



Se pudo constatar que las instalaciones estaban en buen estado y contaban con amplia infraestructura.





Se conoció al responsable de la planta quien de manera muy elocuente explicaba el proceso de acopio del Cacao.



El área de secado contaba con una curva que permitía que la lluvia no se acumule y humedezca al cacao.



No se vieron animales cercanos que tengan contacto directo con los granos.

Miércoles 28, visita a las instalaciones de la Cooperativa CPP Cacao

Se hizo la visita a la Cooperativa CPP Cacao.



Pudimos observar que el lugar de oficina de la cooperativa era bastante reducido, pues 5 personas del personal administrativo se encontraban en él.

El área de pre secado y secado del cacao, se encontraba en condiciones óptimas debido a la recepción de financiamiento para hacerlas más modernas.



Son los únicos de las cooperativas visitadas que cuentan con una herramienta mecánica que permite el traslado del cacao en fermentación de un lugar a otro, haciendo la tarea más fácil y menos estresante. “Teckle Mecánico”.





Contaban a diferencia de las otras cooperativas socias con bandejas de secado de cacao de Aluminio, lo que hacía que el cacao seque más rápido y por ende la producción sea más rápida.



También, a diferencia de otras cooperativas había obtenido más financiamiento de INNOVATE Perú para mejorar la zona de pre- secado del cacao.



Durante el recorrido, los trabajadores se mostraron amables y conocedores de sus roles

Miércoles 28 de marzo, Visita a Productora de Cacao de la Cooperativa ASPROC

Se realizó la visita con el acompañamiento de una de las socias de la cooperativa quien mostraba su conformidad con el trabajo realizado por la cooperativa a la fecha.



La socia se identificaba con la producción de cacao, pues había promovido su producción desde el año 2000 (año en que se promueven los cultivos alternativos en vez de Hoja de Coca).





A diferencia de los beneficios otorgados por otras cooperativas a sus socios, la socia manifestó contar con un seguro ante accidentes gracias al trabajo de la nueva gerencia.

La socia contestó a todas las preguntas, sin embargo al momento de preguntar sobre las causas por las cuales ella afirmaba que algunos productores no habían querido asociarse, tuvo una actitud un poco esquiva y no supo qué contestar.

Las instalaciones de esta cooperativa socia eran buenas. Se notaba un trabajo de mantenimiento constante. Asimismo estaba en la misma carretera lo cual facilita el transporte de los productos.



### *Comunidad*

Jueves 29 de marzo

Se hizo un recorrido general por toda la localidad de Tocache. Se prestó atención a la oferta de servicios, entre ellos el Hospital de Tocache, el cual nos indicaron que había sido modernizado hace aproximadamente 2 años



El motivo de la modernización fue, según palabras de un poblador, debido a la mayor demanda de servicios de salud debido al crecimiento de la población en la zona y por el aumento de inversiones públicas en la zona.

Esto también lo corroboramos al observar que se están realizando obras de mejora de pistas y calles, aunque aún sin concluir.

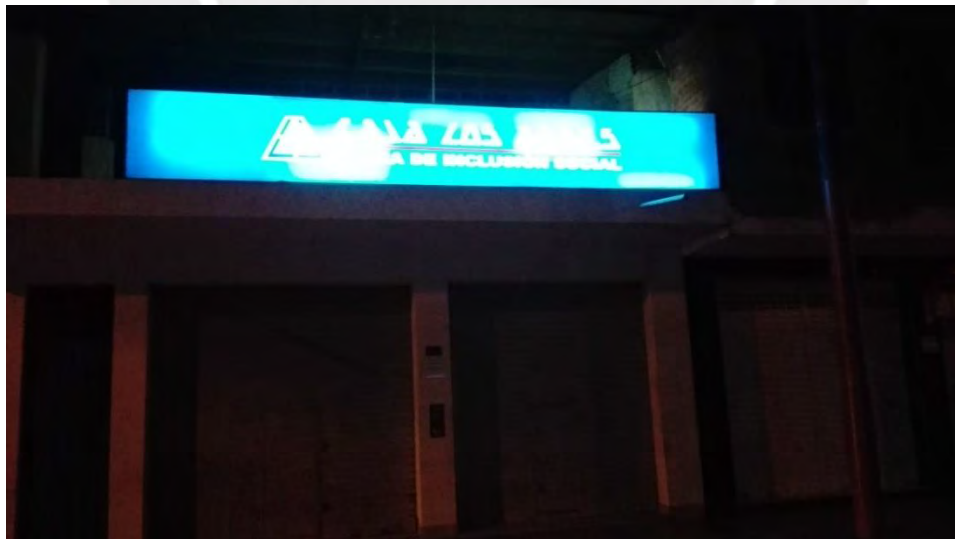


Viernes 30 de marzo

Visitamos el colegio de la comunidad de Tocache el cual ha venido incrementando su población de estudiantes, debido al crecimiento demográfico de la localidad. Asimismo se han estado invirtiendo en proyectos de mejora en la infraestructura. No pudimos observar alumnos ya que era día feriado (Viernes Santo).



Pudimos observar la presencia de la proliferación de instituciones financieras tales como cajas rurales y mismas agencias de bancos como BCP, algo que antes no existía pero debido al crecimiento económico de la zona ha traído el crecimiento de la oferta de productos bancarios a la zona.



Sábado 1 de abril

El día sábado como último día nos dirigimos a un local ubicado alrededor de la plaza de armas de Tocache. En las horas que nos encontramos en el lugar, observamos una



tranquilidad que, según lo que nos contaron los lugareños, no se percibía hace 10 años y que justo coincide con la llegada de los proyectos de cultivos alternativos a la coca y a la formación de cooperativas. En ese entonces no era posible estar muy tarde alrededor de la plaza debido a la inseguridad que se vivía. Era imposible pensar que un sábado en la noche, día que estuve ahí, la comunidad tuviera un espacio para que las familias y jóvenes pasaran tiempos de relajo ya sea en los locales alrededor de la plaza o en la misma plaza.



Siendo un poco tarde incluso se veía niños jugando en la plaza sin ningún sentimiento de zozobra por parte de los padres.

