

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Título

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO ECONÓMICO, TERRITORIAL Y SOCIAL
DE LA COOPERATIVA EL GRAN SAPOSOA (COOPALGSA), EN LA
PROVINCIA DEL HUALLAGA, REGIÓN SAN MARTIN**

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

AUTOR

GUSTAVO GINO SIGARROSTEGUI RUIZ

ASESOR

LUIS ALBERTO MALDONADO VILLAVICENCIO

OCTUBRE, 2018

Agradecimientos

Al Mg. LUIS MALDONADO VILLAVICENCIO
Por su comprensión, paciencia y apoyo para la
formulación de la presente tesis.

Dedicatoria

A Dios por permitirme estar con vida y salud;

A mi querida Madre Manuela Ruiz Estrella
por darme la vida y su amor eterno;

A mi querida amiga y compañera de siempre: Carolina García
Por su amor incondicional, apoyo, comprensión y paciencia.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis investiga una experiencia exitosa de desarrollo territorial, ***el caso de los productores de cacao de la provincia del Huallaga en la Región San Martín***, que visionaron formar ***una Cooperativa***, y que tenían una economía de subsistencia, ahora son exportadores directos de su producto, generando desarrollo a nivel de cada productor, y centra su investigación en conocer ***¿Cuáles han sido los factores de éxito que han permitido desarrollar las potencialidades de los socios de la Cooperativa el Gran Saposoa, para lograr un importante crecimiento a nivel social, productivo y económico en beneficios de los pequeños productores de cacao de la provincia del Huallaga?***

La tesis describe, interpreta y evidencia los factores, ***componentes, los roles claves de los actores, los retos que futuros que enfrenta e identificada hitos centrales que originaron el desarrollo de la experiencia*** cooperativa, que se resume en 4 niveles:

Social: La cooperativa triplico el número de socios desde su fundación hasta la fecha.

Productivo: Incremento de 300 a 1,800 Hectáreas los cultivos de cacao. Incrementó la productividad de 800 a 1,125 Kg/ha/año en promedio.

Económico: Incrementó el ingreso per cápita del productor en promedio: De S/. 5,478.00 a S/. 16,452.00/año/socio, para el año 2015 a nivel comercial. Accedió a un mercado competitivo como Bélgica, Holanda y Suiza.

Democracia: La Cooperativa a formado comités sectoriales por zonas geográficas de la provincia, creo el comité de la mujer, fomento la participación democrática de cada socio en las elecciones generales.

El tema de la Tesis, constituye una muestra a nivel de los retos de la investigación: el enfoque de desarrollo Territorial, la asociatividad, desarrollo social, equidad de género, la democracia que involucra la participación social, el reto ambiental que implica la producción orgánica, todos ellos que se enmarcan en los objetivos de la Gerencia social de manera integral.

ABSTRACT

This thesis investigates a successful experience of territorial development, the case of the cocoa producers of the province of Huallaga in the San Martin Region, who envisioned forming a Cooperative, and who had a subsistence economy, are now direct exporters of their product, generating development at the level of each producer, and focus its research on knowing what have been the success factors that have allowed to develop the potential of the members of the Cooperativa el Gran Saposoa, to achieve an important growth at the social, productive and economic benefits of small cocoa producers in the province of Huallaga?

The thesis describes, interprets and evidences the factors, components, the key roles of the actors, the challenges that future faces and identified central milestones that originated the development of the cooperative experience, which is summarized in 4 levels:

Social: The cooperative tripled the number of partners from its foundation to date.

Productive: Increase of cocoa crops from 300 to 1,800 Hectares. Increased productivity from 800 to 1,125 kg / ha / year on average.

Economic: Increased per capita income of the producer on average: S /. 5,478.00 to S /. 16,452.00 / year / partner, for the year 2015 at commercial level. Accessed a competitive market such as Belgium, Holland and Switzerland.

Democracy: The Cooperative has formed sectoral committees by geographical areas of the province, created the women's committee, promoted the democratic participation of each partner in the general elections.

The theme of the thesis is a sample at the level of research challenges: the territorial development approach, associativity, social development, gender equity, democracy that involves social participation, the environmental challenge involved in organic production, all of them that are framed in the objectives of the social management in an integral way.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	04
ABSTRACT	05
INTRODUCCIÓN	09
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. JUSTIFICACIÓN	13
1.2. Objetivos.	16
1.2.1. Objetivo General:	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	18
2.1. Marco Contextual y Normativo	18
2.1.1. Información Diagnostica	18
2.1.2. Marco Normativo y Lineamientos	19
2.1.3. Análisis de la cooperativa Coopalgsa	19
2.1.4. Análisis del cooperativismo	22
2.2. Trabajos de investigación ya realizados	22
2.3. Marco Teórico	23
2.3.1. El enfoque de desarrollo territorial:	23
2.3.2. El capital social	25
2.3.3. La asociatividad como foco del desarrollo	26
2.3.4. ¿Qué es la Cooperativa?	31
2.3.5. La democracia	34
2.3.6. Roles y actores en el marco de la Gerencia Social	37
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	38
3.1. Estrategia metodológica	38
3.2. Determinación de la muestra	39
3.3. Técnicas de recolección de información	40
3.4. Definición de variables e indicadores	41
3.5. Proceso de obtención de información	44
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	46
4.1. Componentes de desarrollo de la experiencia exitosa	46

4.1.1. Potencial productivo del cacao en la zona de la Provincia del Huallaga	46
4.1.2. Acceso a los mercados internacionales y nacionales de calidad	51
4.1.2.1. Asesoramiento técnico de gestión empresarial	52
4.1.2.2. Gestión comercial e interacción inmediata de la cooperativa con el mercado nacional de alta calidad y el mercado internacional de grano de cacao	54
4.1.3. Accesos al Mercado financiero nacional e internacional	58
4.1.4. Fortalecimiento organizacional mediante asistencia técnica y asesoramiento de alta dirección (gobernabilidad).	61
4.1.4.1. Asistencia Técnica	61
4.1.4.2. Asesoramiento Gerencial y de directivos	62
4.2. Actores y roles claves en el desarrollo de la experiencia de desarrollo	63
4.2.1. Fortalecimiento de capacidades a líderes de la organización	63
4.2.2. Articulación comercial y financiera	65
4.2.3. Consensos logrados entre actores	66
4.3. Retos Futuros y Factores Limitantes del Proceso De Desarrollo.	66
4.3.1. Acceso a mercados especiales de chocolate	67
4.3.2. Incremento de líneas de crédito nacional e internacional	68
4.3.3. Afianzar su producción orgánica y de comercio Justo	70
4.3.4. Ingreso de nuevos actores comerciales al mercado de captación de socios en la provincia.	71
4.4. Hitos Centrales De Línea De Tiempo En La Experiencia De La Organización Cooperativa.	71
4.4.1. Alianza estratégica entre Cooperativa –Technoserve – Municipalidad	71
4.4.2. Primer contrato de exportación de grano de cacao	72
4.4.3. Primera línea de crédito aprobada por la financiera Shared Interest	73
4.4.4. Primer contenedor exportado a Bélgica.	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS	75
5.1. CONCLUSIONES	75
5.1.1. Con Respecto a los Componentes de la experiencia desarrollada por los socios de la cooperativa.	76
5.1.2. Con Respecto al rol de los actores claves que intervinieron en el proceso y su vínculo con los componentes del estudio la Cooperativa	79

5.1.3. Con Respecto a la identificación de los Retos futuros de la experiencia organizacional - empresarial de los productores de cacao de la Cooperativa y factores pueden limitar su desarrollo	80
5.1.4. Con Respecto a la construcción de los Hitos centrales de línea de tiempo de la experiencia de la Cooperativa Coopalgsa	81
5.2. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS	83
ANEXOS	85
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la realidad actual que vive el país, con una marcada desigualdad social y dificultad de aprovechar las oportunidades que exigen los mercados de productos agrícolas de alta calidad, el modelo asociativo de pequeños agricultores, resulta por demás importante como eslabón del desarrollo de esta masa social que tiene nuestro país.

En este contexto, en la zona de la selva peruana, espacio geográfico que fue bastión del narcotráfico en la década de los 80s y parte de los 90s, se ha producido una revolución productiva, que es empujado casi en su totalidad por pequeños productores agrícolas que, en los años de la convulsión social vivida en nuestro país, no tenían más alternativa que cultivar hoja de coca. Sin embargo, mediante los procesos de sustitución de cultivos de coca y los programas de desarrollo alternativo, fueron cambiando su cultivo ilegal por productos de pan llevar y especialmente por el cacao, Palma Aceitera, café, etc.

Es así que la presente tesis describe la experiencia de un grupo de productores de cacao de la provincia del Huallaga, que con el apoyo de la cooperación internacional y nacional construyeron asociatividad y desarrollaron la cooperativa Agraria El Gran Saposoa. La presente tesis describe el contexto de su desarrollo, las variables e indicadores que permitieron alcanzar realizar su primera exportación y contar con mercados para su producto y su desarrollo asociativo.

En términos de desarrollo económico territorial, la experiencia de pequeños productores agrícolas de la selva, sienta un precedente que se debe conocer, el presente documento lo resume y detalla los ejes de desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

La agricultura de pequeños productores de la selva de la región San Martín, ha sufrido cambios importantes, pasando desde la agricultura del autoconsumo, la agricultura de la coca y el narcotráfico hasta su conversión a agricultura sostenible, llegando – en la actualidad - a ser productores de cacao altamente reconocidos a nivel nacional e internacional.

Esta agricultura de pequeños productores, obligados por la dinámica de mercado, han experimentado un fuerte proceso de asociatividad a nivel de organizaciones de productores, establecidas en asociaciones y cooperativas agrarias, lo que modificó de manera importante la dinámica de la agricultura cacaotera de la región y muy especialmente de la provincia del Huallaga, más conocida como Saposoa.

Mi interés sobre las organizaciones de pequeños productores que están camino al éxito productivo, comercial y social, fue generado, por mi involucramiento con ex gerente de una cooperativa de productores de cacao en la región San Martín, así como mi trabajo en el asesoramiento y entrenamiento desde la ONG Technoserve INC, del cual forme parte – como consultor - por más de dos años y medio y que se dedica a fortalecer y generar capacidades en las organizaciones de productores, con el objetivo de vincularlos al mercado sin dejar de lado el proceso asociativo y los beneficios que ello implica en la mejora de su calidad de vida.

En este sentido, el presente estudio investiga la experiencia de un grupo de pequeños agricultores que cultivan cacao en la provincia del Huallaga, que visionaron formar una organización Cooperativa con el objetivo de alcanzar un mercado atractivo para su cacao, en términos de calidad y volumen, de manera que llame la atención al gran importador de granos de cacao del extranjero; esta experiencia, resultó altamente importante, investigarlo, describirlo, interpretarlo y conocer sus factores que ha influido de manera importante en su crecimiento y proceso de consolidación.

La investigación se centró en explicar la experiencia exitosa de desarrollo territorial, como es ***el caso de los productores de cacao de la provincia del Huallaga en la Región San Martín***, que ***mediante una organización Cooperativa denominada Coopalgsa***

(Cooperativa Agraria El Gran Saposoa) han pasado de ser simples productores individuales de cacao, con una economía de subsistencia a ser exportadores directamente de su producto, generando desarrollo y mejora de su calidad de vida a nivel de cada productor.

En este sentido, la pregunta central de la investigación fue: ***¿Cuáles han sido los factores de éxito que han permitido desarrollar las potencialidades de los socios de la Cooperativa el Gran Saposoa, para lograr un importante crecimiento a nivel social, productivo y económico en beneficios de los pequeños productores de cacao de la provincia del Huallaga?. Específicamente se buscó responder a las siguientes preguntas:***

- **PREGUNTA 01:** ¿Qué componente de la experiencia desarrollada por los socios de la cooperativa, ha contribuido de manera más eficaz al desarrollo productivo, económico y social?
- **PREGUNTA 02:** ¿Cuál ha sido el rol de los actores claves que intervinieron en el proceso y su vínculo con los componentes del estudio que ha permitido el crecimiento empresarial y social de los pequeños productores de cacao, mediante la Cooperativa?
- **PREGUNTA 03:** ¿Cuáles son los retos futuros de la experiencia organizacional - empresarial de los productores de cacao de la Cooperativa y que factores pueden limitar su desarrollo?
- **PREGUNTA 04:** ¿Cuáles han sido los hitos centrales de línea de tiempo de la experiencia de la Cooperativa Coopalgsa?

Cuando hablamos de factores determinantes que influenciaron en la Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda (COOPALGSA), nos referimos a la generación y desarrollo de capacidades a nivel social, productivo y fundamentalmente económico comercial enfocado en negocios, todo ello, orientado a fortalecer la cadena de valor del cacao en la provincia objeto del estudio. En la tesis, nos hemos centrado en determinar cuáles han sido o vienen siendo su potencialidad a nivel de socios (pequeños productores de cacao), plana directiva y administrativa, aliados estratégicos y que factores han sido determinantes para alcanzar el éxito, expresado en una modificación importante del accionar de los socios productores

a nivel social y económico. Todo ello, está relacionado a los retos del desarrollo que estudia la Gerencia Social.

En términos de Gerencia Social y de desarrollo económico Local o territorial, esta experiencia, constituye una importante muestra de cómo una alianza estratégica entre una ONG y una Cooperativa en el marco de la Gerencia Social, desde la perspectiva del desarrollo territorial o local, la democracia, hasta la participación e inclusión que el modelo cooperativo incluye, mediante elecciones democráticas para los consejos y comités que representan los órganos de gobierno de la Cooperativa, hasta la escuelas de campo, capacitaciones en temas de asociatividad, desarrollo social, equidad de género, buenas prácticas agrícolas, agricultura ecológica u orgánica, etc. que se enmarcan en los objetivos de la Gerencia social de manera integral.

A nivel de los retos de la investigación en Gerencia Social, esta experiencia de éxito se enmarca en el enfoque de desarrollo Territorial de manera importante dado sus características de crecimiento y proceso de asociatividad. También desde el reto de democracia que involucra la participación social de todos sus miembros, sin descuidar el reto ambiental que implica la producción orgánica que es el producto certificado que comercializan al exterior. Esta producción orgánica incluye la no utilización de productos nocivos para la salud del ser humano y un daño a veces irreparables a los suelos y la ecología de la zona, lo que conlleva en el futuro al proceso de cambio climático que ya está viviendo el planeta en la actualidad.

Finalmente, es importante indicar que siendo el tema del estudio: identificar los factores de éxito que han permitido desarrollar las potencialidades de los socios de la Cooperativa el Gran Saposoa, para lograr un importante crecimiento a nivel social, productivo y económico en beneficios de los pequeños productores de cacao de la provincia del Huallaga; y la modalidad de investigación, una experiencia de desarrollo local que tiene como objetivo la identificación de los principales factores (variables) que generaron éxito en la cooperativa, nuestra investigación se centró metodológicamente en el espacio cualitativo, ya que esta metodología, nos permitió comprender los acontecimientos ocurrido desde las situaciones especiales que llevaron a un grupo de productores agrícolas de cacao a formar la cooperativa, desarrollarlo y hacerlo crecer, bajo la estructura empresarial cooperativa,

pasando a generar acuerdos comerciales importantes, gestionar con éxito financiamiento exterior y desarrollar capacidades en su base social.

1.1. JUSTIFICACIÓN

La investigación se centrará en conocer el camino al éxito de la Cooperativa Agraria el Gran Saposoa (Coopalgsa), que cuenta actualmente con 300 socios, que son pequeños productores de cacao, y que hace más de una década eran grandes productores de hoja de coca para el narcotráfico -que era su mercado-. Por esos mismos años y por intervención del estado y la Cooperación Técnica Internacional se produjo un proceso de cambio de cultivo, poniendo énfasis en el cacao y café, para la provincia del Huallaga. Convirtiéndose el cultivo de cacao en su principal producto para generar ingresos económicos. En ese contexto, con el objetivo de desarrollar la cadena de valor de este producto, un grupo de productores decidieron asociarse y conformar la Cooperativa Agraria El Gran Saposoa.

Dicha forma asociativa, que reunió, en primera instancia, a poco más de 100 productores, tuvo como objetivo comercializar su producción de cacao a gran escala y de forma organizada. En este sentido, con el apoyo de su aliado la ONG internacional Technoserve INC, quien ejecutaba un proyecto en la zona, denominado: "Alianza para el desarrollo económico de San Martín", se trabajó en generar capacidades de organización de socios, fortalecimiento productivo y generación de capacidades comerciales y administrativas, siendo el resultado de este proceso, el mejoramiento de la productividad de sus cultivos de cacao de cada socio, mayor participación de los socios en la cooperativa mediante capacitaciones en temas de asociatividad; a nivel económico-comercial la incursión en los mercados a nivel local y a nivel internacional, generando la primera exportación de cacao peruano de la provincia, y producto de ello, generando una mejora en sus ingresos económicos y calidad de vida, siendo este un proceso productivo sostenible.

Es importante indicar, que, mediante la presente tesis, se puede explicar el desarrollo y proceso de consolidación de la Cooperativa que incluye el crecimiento social, productivo y productividad, económico, participación democrática y buenas prácticas medioambientalmente ecológicas. La presente investigación resume el éxito de la organización cooperativa en 4 niveles:

A nivel social: La cooperativa triplicó el número de socios desde su fundación hasta la fecha, incluyendo a los productores de toda la provincia del Huallaga, generando un proceso de inclusión de productores en extrema pobreza con agricultura de subsistencia a pequeños productores capaces de otorgarles acceso a una buena educación y servicios de salud para sus hijos, todo ello, por la mejora de sus ingresos económicos, a partir de ser productores competitivos que la cooperativa ha ido forjando.

A nivel de productividad: pasó de contar con 300 a 1,800 Hectáreas de cultivos de cacao en la actualidad, a nivel de productividad mediante la aplicación de la técnica de Abonamiento y Poda sincronizada (TAPS), se incrementó su cosecha de cada socio, de producir 800 Kg/ha/año a 1,125 Kg/ha/año en promedio, representando un incremento importante que se refleja en la economía de cada productor.

A Nivel económico: La cooperativa pasó a tener un mercado cautivo en países como Bélgica, Holanda y Suiza, a quienes le exporta cacao en grano anualmente por encima de las 250 TM. Asimismo cuenta con un financiamiento para capital de trabajo de por caso dos millones de soles de financieras solidarias del exterior. Esta buena performance económica se ha visto reflejada en la mejora económica de sus socios, porque ha permitido pagar mejores precios por el cacao del socio productor, mejorar la asistencia técnica en campo y entregar remanentes de utilidad anual a todos los socios de acuerdo a la entrega de su cacao a la cooperativa.

A nivel participación democrática: La Cooperativa a formado comités sectoriales por zonas geográficas de la provincia, que cuentan con su propia directiva y que representan a los socios ante la asamblea general de la cooperativa, además de crear comité de la mujer, la elección y participación democrática de cada socio en la elecciones generales, el generar participación conjunta en todos los eventos de capacitación social que cuenta la cooperativa para sus socios y democráticamente asignar asistencia técnica en campo para el total de los socios que participan en la Cooperativa.

En términos de Gerencia Social y de desarrollo económico Local o territorial, esta experiencia, constituye una importante muestra de cómo una alianza estratégica entre una ONG y una Cooperativa forma parte de la Gerencia Social, desde la perspectiva del desarrollo territorial o local, la democracia, hasta la participación e inclusión que el modelo cooperativo incluye, mediante elecciones democráticas para los consejos y comités que representan los órganos de gobierno de la Cooperativa, hasta la escuelas de campo, capacitaciones en temas de asociatividad, desarrollo social, equidad de género, buenas prácticas agrícolas, agricultura ecológica u orgánica, etc. que se enmarcan en los objetivos de la Gerencia social de manera integral.

A nivel de los retos de la investigación en Gerencia Social, esta experiencia de éxito se enmarca en el enfoque de desarrollo Territorial de manera importante dado sus características de crecimiento y proceso de asociatividad. También desde el reto de democracia que involucra la participación social de todos sus miembros, sin descuidar el reto ambiental que implica la producción orgánica que es el producto certificado que comercializan al exterior. Esta producción orgánica incluye la no utilización de productos nocivos para la salud del ser humano y un daño a veces irreparables a los suelos y la ecología de la zona, lo que conlleva en el futuro al proceso de cambio climático que ya está viviendo el planeta en la actualidad

Finalmente, el impacto a nivel social y territorial de la Cooperativa Agraria el Gran Saposoa - Coopalgsa, por su objetivo asociativo, de pasar de contar con 100 socios inicialmente a alcanzar los 300 socios actualmente, resaltando su carácter de modelo democrático de participación de los socios dentro de la cooperativa en todo nivel, el que se hayan generado capacidades y habilidades en el desarrollo de la cadena de valor del cacao, el mismo que ha sido muy beneficioso para la población generando un efecto de crecimiento de la economía local, ya que en un 90 % la población de la provincia se dedica a la agricultura, todo ello dentro de los conceptos de desarrollo inclusivo de la teoría del desarrollo local.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo General:

Identificar los factores que vienen contribuyendo para el desarrollo de las potencialidades de los socios de la Coopalgsa, analizando el crecimiento que viene experimentando a nivel social, productivo y económico, para conocer la estrategia que ha beneficiado a los pequeños productores de cacao de la provincia del Huallaga.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar y sintetizar los componentes de la experiencia desarrollada por los socios de la cooperativa, que ha permitido una mejora sustancial a nivel productivo, económico y social, y sus efectos en la calidad de vida de los socios y el modo como la asociatividad contribuye al desarrollo humano sostenible.
- ❖ Identificar y caracterizar el rol de los actores claves y su vínculo con los componentes del estudio que ha permitido el crecimiento empresarial y social de los pequeños productores de cacao, mediante la Cooperativa.
- ❖ Identificar los retos futuros de la experiencia organizacional empresarial de los productores de cacao de la Cooperativa.
- ❖ Reconstruir la línea de tiempo de la experiencia de la Cooperativa Coopalgsa, identificando sus hitos centrales.

Es importante describir para nuestra investigación la relación existente entre los objetivos propuestos para la investigación y las dimensiones claves que se estudia dentro de la Gerencia Social, en tal sentido se ha desarrollado en el cuadro N° 1.1 denominado objetivos de la investigación, esta relación importante para explicar que el objeto de estudio y descripción de esta experiencia de desarrollo territorial, efectivamente se enmarca en las dimensiones que estudia la gerencia social.

Es importante precisar, que los objetivos de la investigación se explicaran en el marco del estudio de la Gerencia Social con conceptos claves que se desarrollaran en el capítulo del Marco teórico de la investigación, así como la manera como estos conceptos están relacionados con los dilemas de desarrollo en el que el estudio de la Gerencia social se enfoca de manera permanente. Estos conceptos en el marco de los dilemas de desarrollo que estudia la gerencia social, serán ampliamente desarrollados en el Capítulo de la Investigación denominada Marco teórico, y como conceptos básicos: **Desarrollo Territorial, Desarrollo territorial y mejora de la calidad de vida, Capital social y asociatividad, y Actoría local y democracia; en el marco de los dilemas de Desarrollo Territorial**, democracia y justicia y su interrelación y explicación de los objetivos con los conceptos y su importancia en el trabajo que se está desarrollando.



CAPÍTULO II:
MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1. MARCO CONTEXTUAL Y NORMATIVO

2.1.1. INFORMACIÓN DIAGNOSTICA

Ubicación¹:

La provincia de Huallaga es una de las diez provincias del Departamento San Martín, en la cuenca del Río Saposoa, ubicada en la zona central –occidental, a una altitud promedio de 320 m.s.n.m. (Saposoa) y las altitudes máximas de 2,000 m.s.n.m. (alto Saposoa) y 250 m.s.n.m. (Tingo de Saposoa).

Población²:

Al 2012 se estima una población provincial de 35,000 habitantes, lo que supone una densidad poblacional de 14.7 habitantes por kilómetro cuadrado, es decir un incremento de 10,552 habitantes, equivalente al 30.1 % en el periodo de cinco (05) años, igual a un crecimiento poblacional de 6% año, igual a tres veces el promedio nacional de crecimiento poblacional anual.

Dinámica económica³:

Tradicionalmente la provincia de Huallaga ha sido una cuenca ganadera y productora agraria de plátanos, café, cacao, maní y frutales nativos, además de plantas medicinales, y antes productora de algodón.

De acuerdo con las tendencias del mercado, el gobierno local viene promoviendo el desarrollo de las cadenas de valor del cacao y el café, con otros importantes proyectos para beneficiar a 2,386 agricultores de 65 comunidades, organizadas en cooperativas agrarias,

¹Documento en línea:

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12213/PLAN_12213_Plan_de_Developmento_Concertado_Provincial_2012.pdf

² Documento en línea:

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12213/PLAN_12213_Plan_de_Developmento_Concertado_Provincial_2012.pdf

³Documento en línea:

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12213/PLAN_12213_Plan_de_Developmento_Concertado_Provincial_2012.pdf

incorporando 3000 Has de cultivos con labores culturales y certificación agroecológica para los mercados de exportación (convencionales y precio justo).

En el tema de desarrollo productivo pecuario hay un importante impulso al mejoramiento y promoción de la ganadería, desde la organización de los productores y la transferencia de tecnologías apropiadas. En la actualidad como producto de este proceso, hay una producción comercial de más de 1,500/ día de leche fresca de calidad.

2.1.2. MARCO NORMATIVO Y LINEAMIENTOS

Según el plan estratégico de desarrollo de la región san Martín, la cadena de valor de cacao es uno de los principales cultivos alternativos que se promovieron en la región San Martín para la erradicación del cultivo de la coca, gracias a la adopción en 1995 de un plan de erradicación aplicado por el Gobierno Nacional con el apoyo de las Naciones Unidas. En la actualidad es uno de los cultivos de exportación de mayor potencial de desarrollo y de expansión regional y mundial. Por su importancia económica regional y nacional y las proyecciones del crecimiento de la demanda mundial, está considerado como uno de los productos banderas por los Gobiernos Nacional y Regional de San Martín⁴;

En términos de asociatividad, la región san Martín ha sufrido un importante crecimiento de las organizaciones de pequeños productores, en esta dinámica Coopalgsa no ha sido una excepción, en este sentido, los conceptos a desarrollar son los siguientes:

2.1.3. ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA COOPALGSA⁵

Saposa es la capital de la provincia del Huallaga, en el departamento de San Martín. Su nombre proviene de una fábula sobre unos turistas que fueron a visitar la localidad. Dícese que, tras bañarse en el río, los turistas se dieron cuenta que ya no estaban sus prendas donde las habían dejado, les habían robado. Después de caminar largo rato en busca de ayuda, encontraron sus botas tiradas, con sapos adentro... De ahí el nombre Sapo – soa (“sua” es “ladrón” en quechua).

⁴ Punto 5.4.1.9. del Plan Concertado de Desarrollo Departamental de San Martín 2008-2015: “Prioridad: Organizaciones Empresariales: “Vincular activamente a las pequeñas organizaciones empresariales a las cadenas de valor de los productos estrella* en San Martín”. * Café, cacao, palma, palmito, sacha inchi, piñón, caña de azúcar, ganadería y acuicultura

⁵ Ayuda memoria de la Coopalgsa, 2015. Documento interno de la cooperativa.

Esta Cooperativa se constituida en sus inicios como un brazo de las iglesias evangélicas, teniendo en sus inicios un fuerte aporte de 150,000 la misma que se utilizó para pagar personal técnico de campo para brindar asistencia técnica a los socios.

En el año 2013 la Cooperativa pasa a tener una nueva administración apoyado por la Municipalidad Provincial de Huallaga y asesorado en gestión gerencial, social y productivo por TNS. La Cooperativa cuenta con 300 socios, a nivel de producción cuentan con 1,800 hectáreas de cultivos de cacao y realizo su primera exportación de un contenedor el año 2013, y desde esa fecha viene exportando todos los años y ampliando su comercialización exportable al rubro del cultivo de café.

En su desarrollo productivo, la Organización ha alcanzado una producción superior a las 2,000 TM de cacao en grano en el año 2015, lo que significa un crecimiento importante en cada uno de sus socios. Este crecimiento se explica por el incremento de los socios y de las áreas de producción. Asimismo, en el año 2013 registro ventas por S/. 1'095,500.00 nuevos soles, el año 2014 por la suma de S/. 4'742,500.00 nuevos soles, el año 2015 facturo 4'935,700.00 nuevos soles, lo que representa un importante desarrollo económico local.

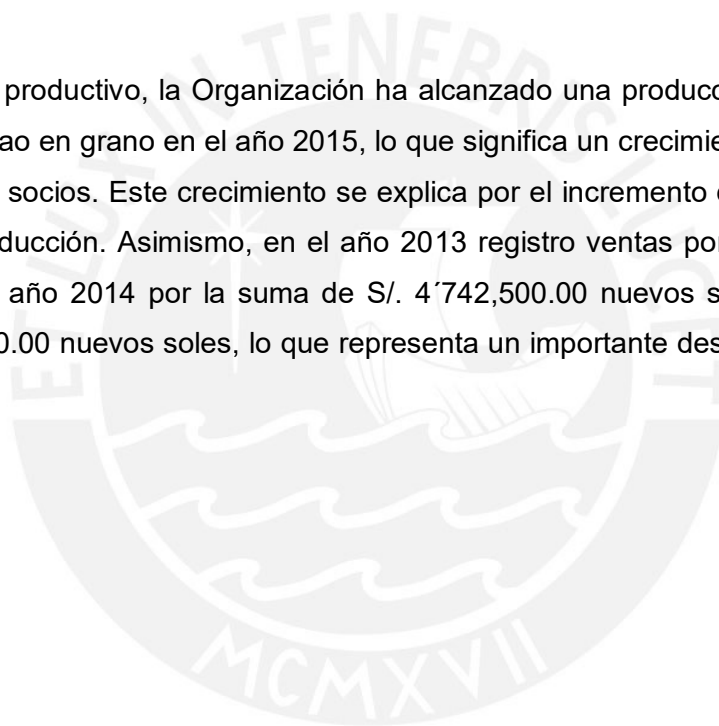
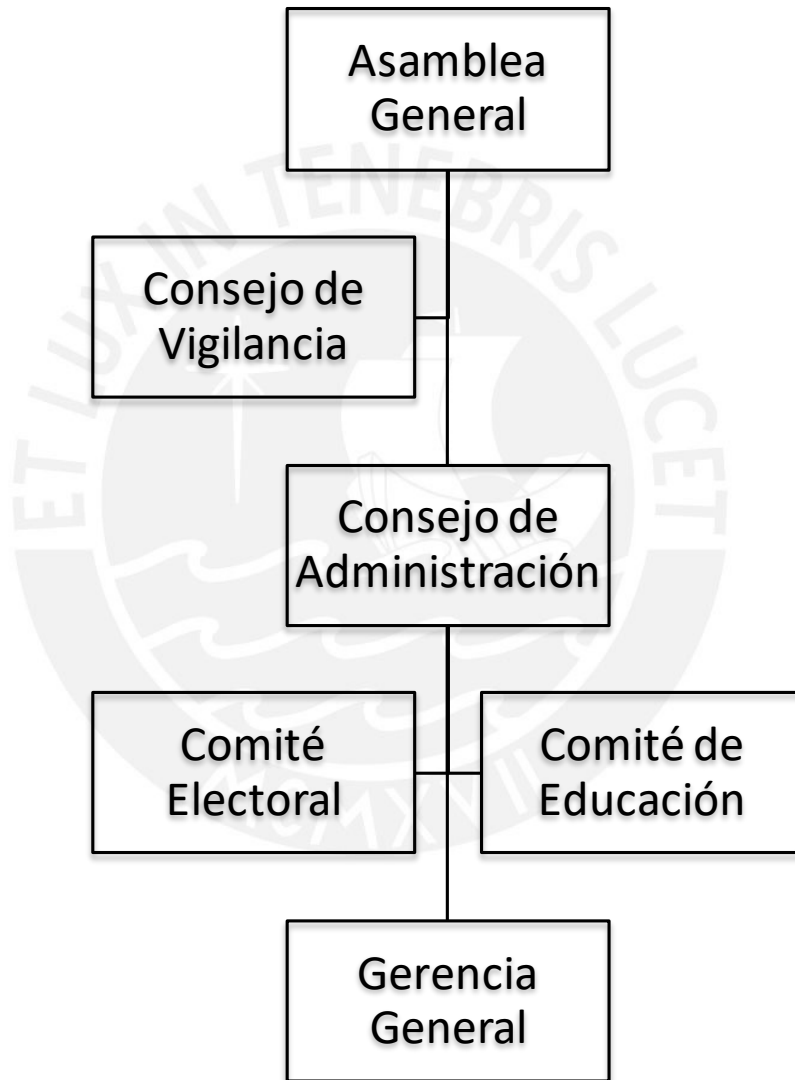


FIGURA N° 2.1

DISEÑO ORGANIZACIONAL - COOPALGSA LTDA.
(Nivel Estratégico)



Fuente: Coopalgsa

2.1.4. ANÁLISIS DEL COOPERATIVISMO

“El Cooperativismo es una doctrina, esto quiere decir un conjunto de principios, normas y valores que orientan las actividades humanas y sociales; influye de esta manera, en la forma de pensar, en la conducta, en la actividad y en la misma vida del hombre. Además, el Cooperativismo constituye un sistema socioeconómico que se basa en el esfuerzo propio, la ayuda mutua y la solidaridad tendiente a crear una sociedad justa y humana”⁶.

El modelo cooperativo en el Perú se sustenta en la Ley General de Cooperativas Decreto Legislativo N° 085 y su Reglamento Texto Único Ordenado aprobado por Decreto Supremo N° 074-90-TR, y las demás disposiciones que dicten los organismos competentes, así como por las demás normas legales que resulten aplicables a este tipo de modelo asociativo en el marco de la constitución política del Perú.

2.2. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN YA REALIZADOS

Cabe precisar que existen pocos estudios sobre el desarrollo de pequeños productores mediante las cooperativas, del modo como está enfocado la presente tesis, que explica la experiencia exitosa de un grupo de pequeños productores mediante una cooperativa. Sin embargo, uno de las tesis que más se acerca a nuestro estudio citamos a continuación su exposición principal: “esta racionalidad económica campesina de subsistencia ha empezado a mostrar rasgos de una agricultura campesina de transición donde pequeños y medianos agricultores bajo distintas formas de cooperación (cooperativas agrarias, cooperativas industriales, comités especializados, centrales de cooperativas, asociaciones de parceleros, de productores, entre otras), trabajan con criterios de gestión empresarial, tecnologías modernas, y se hayan vinculados a mercados nacionales y extranjeros”⁷.

En este mismo marco se encuentra el estudio de la consultora Swiss Contact que realiza un análisis de la cadena de valor del cacao en San Martín, especialmente de la expansión de la cadena, indica: la superficie cosechada de cacao a nivel nacional creció en el período

⁶ Documento en línea: <https://definicion.de/cooperativismo/>

⁷ Tesis de Matías Estela Vega-Christie, Biocomercio y Desarrollo sostenible. PUCP, 2012. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4464/ESTELA_VEGA_CHRISTIE_MATIAS_CA_SO_COOPERATIVA.pdf?sequence=1

2005-2012 a una tasa promedio anual de 16%, el departamento de San Martín lo hizo a una tasa impresionante de 41% promedio al año (Huamanchumo, Cecilia)

Al interior de la región, la importancia del cultivo del cacao en términos de superficie cosechada le otorga a la provincia de Tocache el primer lugar con el 30% de participación. En segundo lugar, se encuentra la provincia de Mariscal Cáceres con el 20% de la superficie, seguida de la provincia de Huallaga (14%)

2.3. MARCO TEÓRICO

Los conceptos claves que definen nuestra investigación, están reaccionadas al desarrollo territorial, asociatividad, capital social, y democracia.

En general al ser la investigación de tipo de desarrollo de un caso de éxito local - territorial, iniciaremos con los conceptos básicos del desarrollo territorial y su impacto en nuestro tema de investigación:

2.3.1. EL ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL:

De manera importante, es preciso citar lo descrito sobre este enfoque, en la declaración del primer foro mundial de Desarrollo económico Local del programa de la Naciones Unidas para el desarrollo en el 2011: “es necesario valorizar el potencial estratégico de los territorios garantizando la participación de las personas en los procesos de desarrollo y asumiendo el reto de su articulación con las estrategias nacionales y las dinámicas globales para diseñar estrategias más sostenibles, respetuosas con la diversidad cultural, naturaleza y encaminadas hacia la mejora de la calidad y opciones de vida de mujeres y hombres.

La relación entre procesos de descentralización, gobernanza, economía y territorio se desarrollan en un marco caracterizado por la complejidad y la diversidad de los contextos propios de cada país. La acción coherente entre la dimensión territorial y las estrategias nacionales requieren de una articulación multinivel de instituciones y actores públicos y privados del territorio”

Asimismo, en este mismo foro, la tendencia mundial es vincular el desarrollo económico local como principal potencial para enfrentar las crisis económica, declarando poner el mayor de los esfuerzos en “fortalecer políticas de concertación de actores territoriales que utilizan una amplia y variada gama de herramientas como son el marketing territorial, las cadenas de valor, servicios de generación de empleo, la economía social y solidaria, servicios técnicos y financieros para la pequeña empresa, instrumentos para una economía verde, el empoderamiento económico – social de la mujeres y desde un enfoque de derechos”, todo ello descrito en su declaración final⁸ “

Dentro de la experiencia exitosa de los productores de cacao asociados en una cooperativa, que ha mejorado sustancialmente su capacidad de los pequeños productores de ser más competitivos y mejorar sus ingresos, lo que les ha permitido en consecuencia, una mejor calidad de vida; tiene una relación directa con el concepto de desarrollo territorial, entendido “por Desarrollo Territorial, que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial⁹.

En consecuencia, nuestro caso de investigación el enfoque importante de desarrollo territorial a nivel de cambio dentro de los actores que participan en la cadena de valor del cacao, puede ser visto como el: “Desarrollo Territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores claves de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general”¹⁰.

⁸ Primer foro mundial de agencias de desarrollo local, territorio, economía y gobernanza local: nuevas miradas para tiempos de cambio. 2011. Documento en línea:

www.foromundialadel.org/desc/DECLARACION%20FINAL%20SEVILLA.pdf

⁹ Francisco Alburquerque y Sergio Pérez Rozzi, EL DESARROLLO TERRITORIAL : ENFOQUE, CONTENIDO Y POLÍTICAS, documento en línea: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

¹⁰ IDEM

2.3.2. EL CAPITAL SOCIAL:

Dentro de nuestro caso de estudio, un concepto importante a tomar en cuenta es el del capital social, que está relacionado a la importancia del compromiso asumido por los socios de la cooperativa. En este contexto, respecto al capital social “Francis Fukuyama (1997) postula que el Capital Social representa el conjunto instantáneo de valores y normas informales compartidos por miembros de un grupo de personas que les permiten cooperar entre ellos. Así, si existe “confianza” entre ellos, ésta sirve como lubricante para que el grupo funcione eficientemente. Las normas y valores para que se forme Capital Social incluyen virtudes tales como ‘decir la verdad’, ‘cumplir las obligaciones con el grupo’ y ‘reciprocidad’. El concepto de Capital Social sitúa a las políticas e instituciones en su contexto adecuado y nos evita –precisa Fukuyama- albergar ciertas expectativas ingenuas de que una fórmula política relativamente sencilla conduzca en forma inevitable al crecimiento económico¹¹”.

En un interesante ensayo, realizado por el departamento de ciencia sociales de la PUCP se refiere sobre la concepción del capital social “...la socióloga italiana Fortunata Piselli considera que el Capital Social es un concepto situacional y dinámico, que implica una visión más abierta de la acción social, vinculada a valores heredados, y más idónea para acoger las innovaciones a través de la interacción social y el desarrollo de nuevas formas de cooperación (2003:17). De otro lado, la CEPAL (2001), lo conceptúa como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. Asimismo, las Naciones Unidas (2002:82- 83) define el Capital Social como los valores, las normas, las organizaciones, y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social”¹².

Es importante precisar la dinámica de conceptos aplicados a la definición exacta de lo que se debe considerar como capital social, el ensayo antes mencionado nos acerca un poco más e indica que: “El Capital Social, caracterizado entonces como normas, valores y relaciones que promueven la cooperación, surge habitualmente

¹¹ Documento en línea: Análisis teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.

<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>

¹² Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad. PUCP. 2012. Documento en línea: <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>

asociado a fenómenos como la religión, la experiencia histórica compartida y otras condiciones culturales muy arraigadas que sólo pueden configurarse con gran dificultad. Al respecto, el sociólogo italiano Alejandro Pizzorno escribe que en períodos de disolución de las relaciones sociales que caracterizan a la sociedad en su conjunto (por fenómenos de rápida movilidad social o de movilidad geográfica tanto interna como externa) son los que dan lugar a la creación de nuevas formas de Capital Social. Este sociólogo italiano precisa que no todas las relaciones sociales pueden constituir Capital Social. Excluye las relaciones de intercambio, las de mero encuentro entre personas que no continúan su relación y a las de hostilidad, explotación o conflictivas en general. Las que sí considera que constituyen al Capital Social son aquéllas en las que es posible que la identidad más o menos duradera de los participantes sea reconocida, y que además manejen formas de solidaridad o reciprocidad. Son Capital Social las relaciones que establecen una potencial cooperación entre dos o más personas con fines comunes (2003:44). Así, una parte sustantiva del Capital Social la conforman las instituciones que son necesarias para la utilización de los capitales y las potencialidades económicas. Los valores y las normas subyacen a las instituciones, las cuales, definidas como reglas de la interacción humana, se generan para resolver los problemas colectivos materiales, sociales o morales. Se requiere de la “acumulación” de instituciones para lograr ciertos estándares de desarrollo local, regional y nacional”¹³.

En general este concepto de capital social se relaciona directamente con la iniciativa del grupo de fundadores de la Cooperativa con el objetivo de comercializar de manera conjunta poniéndose reglas y compromisos basados en la cofinancia mutua entre sus participantes, tiene una alta relación con el concepto de asociatividad.

2.3.3. LA ASOCIATIVIDAD COMO FOCO DEL DESARROLLO

Es importante tener en cuenta que para enfrentar los retos, necesidades, etc de mejor manera y estar más preparados, a nivel de formación de vínculos productivos, comerciales etc, en la región san Martín en el Marco del desarrollo alternativo que experimentó la economía de los pobladores de la provincia y región, se experimentaba una agricultura de subsistencia o Familiar que buscaban sobrevivir

¹³ Ídem

en el medio de las dificultades que vivía el Perú, especialmente por el terrorismo en la zona, por ello es importante conocer la conceptualización de cada uno de ellos.

Eguren y Pintado (2015), indican que “**La agricultura familiar** son todas aquellas familias que poseen directamente un predio y en el que los miembros de dicha familia son la principal fuerza laboral, aunque pueda emplear ocasionalmente mano de obra contratada. Suele tener acceso muy limitado al suelo- por lo que el término de “pequeña agricultura” se traspasa en buena medida con el de agricultura familiar- y a otros recursos naturales, como el agua, y a servicios financieros y no financieros para optimizar la producción. (p. 6)¹⁴.

Para conocer más de agricultura familiar, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) conceptualiza: “La agricultura familiar es una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola gestionada y operada por una familia y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres” (<http://www.fao.org>).

Es en este contexto de agricultura familiar es que se visualiza al modelo asociativo como la oportunidad para generar desarrollo, sí citamos a Tello (2006)¹⁵ este refiere que la asociatividad es el resultado natural de la consolidación del Capital Social al interior de los grupos y se manifiestan cuando dos o más personas se interrelacionan para lograr propósitos comunes; esto está relacionado con lo que indica el ministerio de agricultura y riego a este respecto:

“En general, la asociatividad puede entenderse como el proceso de agrupamiento voluntario de individuos –varones y mujeres organizaciones o empresas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. A través de la asociatividad se busca el uso más efectivo de los factores de producción, que lo que

¹⁴ Eguren y Pintado (2015): Contribución de la Agricultura Familiar al sector Agropecuario en el Perú. Lima

¹⁵ Tello, M (2006) Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad. Extraído el 26 de enero del 2013 desde: <http://www.docstoc.com/docs/3173533/Aspectos-te%C3%B3ricos-del-CapitalSocial-y-elementos-para-su-uso>

se alcanza de manera individual, y de mejores ingresos derivados de la comercialización asociativa. (p.38)”¹⁶

En términos generales consideramos que un hito importante para conseguir el desarrollo de los productores cacaoteros de la zona de estudio ha sido la asociatividad, entendida como la necesidad de juntarse bajo un paraguas de una organización que les permita llegar a los mercados más exigentes del mundo y que además les abra el camino para ser competitivos, en tal sentido a nivel conceptual, la asociatividad: “Puede definírsela como la tendencia de los seres humanos a agruparse en colectividades de tamaño variable, para convivir, resolver problemas y defenderse frente amenazas reales o imaginadas. Una de las mayores fortalezas del significado de asociatividad es su relación con el concepto de “Capital Social”, entendido como “un atributo” comunitario que engloba aspectos de la vida social, como las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas colectivas de los individuos que gozan de ese Capital Social¹⁷”

Con el objetivo de acercarnos más a los conceptos relacionados a la investigación, en “el ámbito de los pequeños y medianos productores agropecuarios, se puede definir - también - a la asociatividad como la organización formal y legal de los productores agrarios, bajo diferentes modelos de organización (asociación, cooperativa, comité, etc.) con el objetivo de articularse de manera ventajosa al mercado, agregar valor a la producción, obtener mejores precios por sus productos, o la generación de economías de escala, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida¹⁸”. Que en general es la descripción total de lo sucedido con el caso de éxito que venimos estudiando.

Asimismo, es importante precisar que la asociatividad ha contribuido en el caso especial de la Cooperativa Coopalgsa al crecimiento organizacional y todo lo que ello implica, como explica Mees (2015), “La asociación es reconocida como una

¹⁶ Perú. Ministerio de Agricultura. (2014). Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. Recuperado de www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf

¹⁷ IDEM

¹⁸ Documento en línea: del misterio de agricultura: La asociatividad como Inserción en los mercados. <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/asociatividad.pdf>

herramienta de desarrollo de los pequeños productores. En efecto, permite reducir costes, aportar y generar servicios de asistencia técnica y el acceso a financiamiento, permite también una apuesta en escala para penetrar en nuevos mercados y reforzar el poder de negociación de los productores” (p.5)¹⁹.

Definitivamente, como lo indica la ONG AVSF que son conocedores de la realidad de san Martín “En un país como el Perú, en el que los pequeños productores cuentan con áreas reducidas de cultivo y poca capacidad de financiamiento, la asociatividad no sólo es una opción para el desarrollo, sino que es casi un requisito indispensable para poder competir e insertarse eficientemente en el mercado nacional e internacional”²⁰

Se puede explicar finalmente a la asociatividad como acercamiento a la realidad de la cooperativa como la herramienta para ganar competitividad, afrontar problemas y aprovechar oportunidades que – de manera individual – no podría hacerse. Es trabajar en conjunto con otras personas con similares actividades económicas, para enfrentar problemas y desarrollar proyectos comunes. Es trabajar en equipo en pro de un beneficio común, conociendo los derechos, obligaciones y deberes derivados de ser socio. Es aprender a respetar y aceptar la opinión de la mayoría y acatar las decisiones tomadas. Es participar de manera activa y responsable en una organización. Es dejar de lado el proyecto individual e integrarse a un proyecto común con beneficios para toda la comunidad.

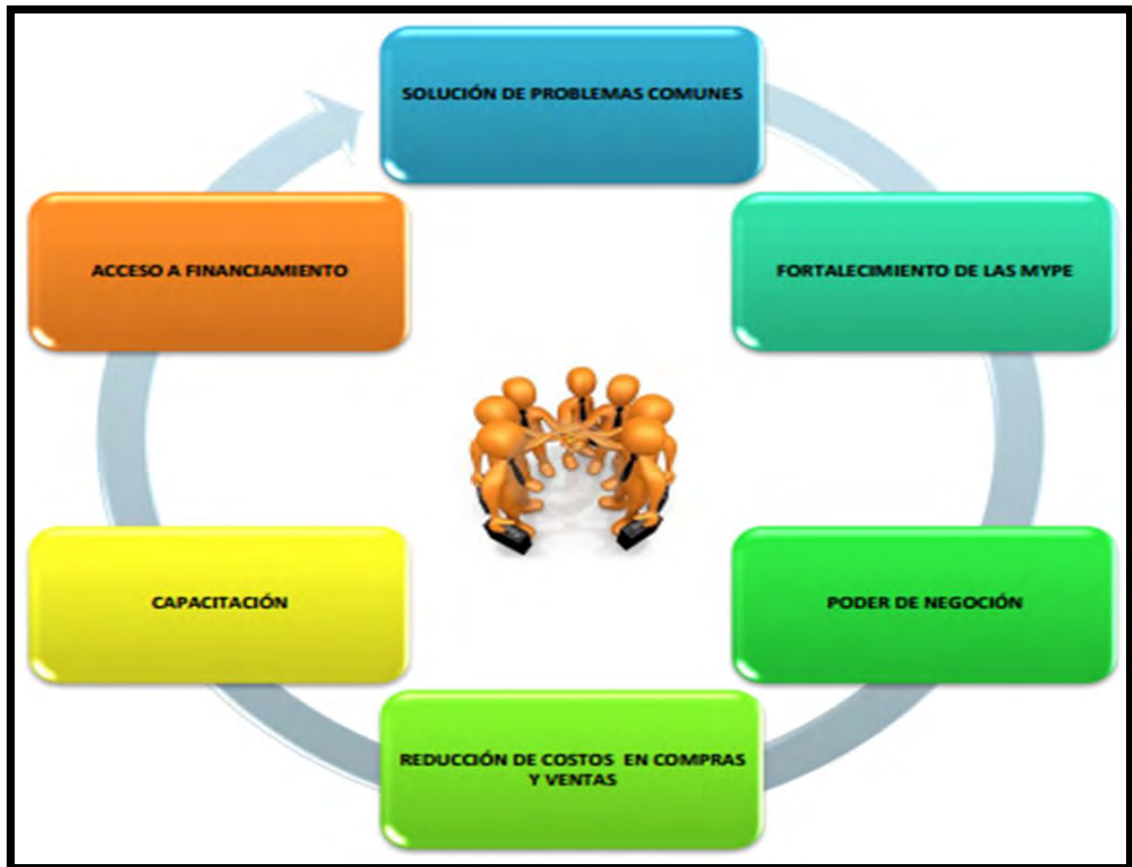
La siguiente figura elaborada por técnicos de la Gerencia de desarrollo económico del Gobierno regional de San Martín definen en forma práctica lo que debe entenderse por asociatividad y que es lo que ganamos asociándonos:

¹⁹ Mees Marc (2015), Dinámicas Campesinas. La apuesta cooperativa: el Café y el Cacao en Perú. Bruselas-Bélgica

²⁰ El Desarrollo Cacaotero Peruano Estrategias para promover y fortalecer la cadena productiva del cacao (2013). Documento en línea https://www.avsf.org/public/posts/1555/avsf_cacao_peru_2013.pdf

FIGURA N° 2.3

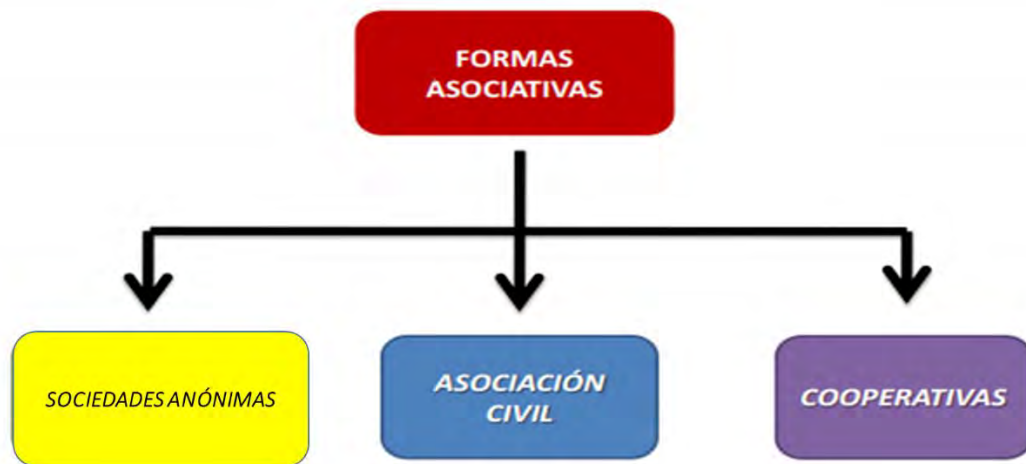
DINÁMICA POSITIVA DE LA ASOCIATIVIDAD



Fuente: Gerencia de desarrollo económico del Gobierno regional de San Martín

Es importante precisar a nivel teórico que en el Perú existen tres formas de poner en práctica la asociatividad, como lo describe la figura N° 2.4, sin embargo, nuestra investigación estará enfocada en la forma de asociatividad cooperativa.

FIGURA N° 2.4
FORMAS DE ASOCIATIVIDAD EN EL PERÚ



Elaboración: Minagri.

2.3.4. ¿QUÉ ES LA COOPERATIVA?

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos **“COOPERAN”** para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones²¹.

La Alianza Cooperativa Internacional - ACI revisó la “Carta de Cooperación” presentada por Carlos Horteserth. Tras años de revisiones y modificaciones es recién en 1995, durante la conmemoración del centenario de la creación de la ACI desarrollada en Inglaterra, que se aprueban los siete principios del cooperativismo. Estos son:

²¹ Texto extraído del Plan Operativo de Coopalgsa 2015

CUADRO N° 2.1

PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Adhesión voluntaria y abierta.	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.
Gestión democrática por parte de los asociados.	Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas que participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones.
Participación económica de los asociados.	Los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Las familias socias suelen participar con su producción y de acuerdo a su entrega reciben su liquidación, reintegro y otros.
Autonomía e Independencia	Las cooperativas sí intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos. También captan capital de fuentes externas, lo hacen asegurando el control por parte de los socios y manteniendo su autonomía cooperativa
Educación, formación e información.	Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus representantes elegidos, administradores, empleados y a todos/as los/as socios/as y sus familias de manera que puedan contribuir efectivamente a su desarrollo.
Cooperación entre cooperativas.	Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad donde funcionan. Fortalecen al movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
Interés por la comunidad	Destinan los excedentes al desarrollo de la cooperativa, esto por medio de la constitución de reservas, de estas una parte debe ser indivisible y la otra se distribuye a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades de la comunidad.

Fuente: escuela de líderes cooperativistas agrarios – ELCA y central café

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00HSR7.pdf

Dinámica de los principios cooperativos aplicados a la realidad de las cooperativas en el Perú se describen en la siguiente figura N° 2.2:

FIGURA N° 2.2

DINAMICA DE LOS PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO



2.3.5. LA DEMOCRACIA

Entendemos que el modelo de desarrollo local que refleja la investigación, está relacionada a la democracia, entendida por la participación de cada socio de la cooperativa en los órganos de gobierno de la Cooperativa con un socio un voto, utilizando el principio democrático de elegir y ser elegido. A nivel conceptual: “Hay democracia participativa cuando se aplica un modelo político que facilita a los ciudadanos su capacidad de asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en las decisiones públicas o cuando se facilita a la ciudadanía amplios mecanismos plebiscitarios consultivos”²².

Edmundo J. Plaza²³, define “la democracia en tres clases de notas: las notas esenciales, las notas sustanciales y las notas instrumentales:

1. **Las notas esenciales**, son de naturaleza filosófica y proviene claramente de una concepción evangélica de índole humana. Son:
 - a) La creencia en la dignidad eminente de la persona, que le deviene de ser creatura de origen divino, y de su rango de ser creador en el mundo, protagonista de la historia;
 - b) Corolario de esa dignidad, la creencia en la libertad del hombre para elegir su destino en el marco de una comunidad ordenada;
 - c) La igualdad fundamental de derechos entre los hombres, salvo las diferentes posibilidades derivadas de la capacidad y el mérito, y;
 - d) El derecho de los hombres a asociarse y cooperar políticamente para buscar en común “la buena vida humana de la multitud”.

2. **Las notas sustanciales**, estas son -en cambio- de naturaleza ético-jurídico y se refieren a la manera en que la comunidad se empeña en perseguir ese bien común. Consiste según en:
 - a) La participación cogestora de la multitud humana en la determinación, en cada caso, del contenido concreto del bien común;

²² Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Democracia>

²³ Plaza, Edmundo J., “La Democracia Moderna”, en Rev. Jurídica de la Universidad de Tucumán, N° 24, Argentina, 1973.

- b) El consenso expreso y constante del pueblo acerca de la forma en que se organiza y ejerce el poder;
- c) La vigencia de ciertas libertades públicas mínimas, legalmente amparadas; d) La igualdad jurídica de las personas, y;
- d) La concesión de oportunidades equivalentes a todas ellas para que exista la universal posibilidad de acceso a la cultura, al bienestar y al poder.

3. Las notas instrumentales, son, por último, atinentes a las reglas de juego político democrático. Las más características son:

- a) La elección popular de las autoridades;
- b) La periodicidad del gobierno;
- c) La responsabilidad de los funcionarios gobernantes;
- d) La admisión del derecho de la minoría a articular una oposición al gobierno, y e) El sistema representativo”.

Sinesio López Jiménez, refiere sobre la democracia actual lo siguiente: “Los estudios sobre la democracia se mueven entre dos polos. Uno, de carácter normativo, (que) trata de justificar la democracia como sistema ideal de gobierno. El otro, de carácter explicativo, formula las teorías que intentan dar cuenta de la dinámica efectiva de los sistemas democráticos realmente existentes que Robert Dahl llama poliarquías. Desde la perspectiva normativa, la democracia debería expresar la voluntad general que refleje el bien común. Ésta es la formulación que hace Rousseau de la voluntad general a la que los teóricos agregativos tratan de descubrir, “tomando a los hombres como son y a las leyes como podrían ser” y asumiendo las preferencias de las personas como dadas. Para los teóricos agregativos, la esencia de la democracia es la competencia por el voto de la mayoría, estableciendo las reglas correctas que la hagan efectiva y justa”²⁴.

Asimismo, se considera que la gobernabilidad y la democracia está muy relacionada como lo expone en el mismo documento el señor Sinesio López: “Una estrategia de

²⁴ Extraído de: Tendencias y desafíos de la democracia peruana en el nuevo período político. Democracia y gobernabilidad: actores, instituciones y condiciones. Por Sinesio López Jiménez. Grupo Propuesta ciudadana. 2006. Documento en línea:
http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/cd_20.pdf

governabilidad es una estrategia de construcción de capacidades. Tales capacidades dependen de la interrelación entre el sistema institucional existente (governance), de las capacidades de los actores políticos, económicos y sociales presentes (governing actors), y de la cantidad y calidad del liderazgo de transformación disponible. Según este enfoque, la administración de la crisis debe ser concebida como parte de una estrategia más global de refuerzo de la institucionalidad democrática para abrir espacios de negociación sistemática comprendiendo a las principales fuerzas políticas y sociales. La táctica de acuerdos y pactos privilegia un procedimiento eminentemente político con la finalidad de hacer viable el ajuste. Lo que se busca es alcanzar un equilibrio entre la viabilidad económica del programa de ajuste y la correlación política de fuerzas. Este equilibrio no se obtiene espontáneamente, sino que es producto de una estrategia deliberada que busca el consenso activo de los grupos estratégicos. La creación de este espacio de negociación se acompaña con la definición de un nuevo marco institucional, que posibilite la comunicación y la acción de los empresarios y los trabajadores. Un segundo punto relevante es la maleabilidad del programa elaborado para el enfrentamiento de la crisis, aspecto integrante de la estrategia de implementación que puede adecuarse a las varias etapas de negociación. En tercer lugar, la estrategia del pacto busca llegar a un cierto equilibrio entre ganancias y pérdidas relativas a varios grupos en diversos aspectos de la estrategia global. Finalmente, la institucionalización de un espacio para la discusión acerca del plan global para la administración de la crisis crea condiciones favorables a la definición de un consenso mínimo en torno a un nuevo proyecto de sociedad, conjugando modernización, recuperación económica y fortalecimiento de las instituciones democráticas”²⁵

Asimismo, la democracia, también se puede entender a nivel de organizaciones de pequeños productores mediante la democracia representativa que permite tocar temas que implican una decisión no tan popular para los socios, por tanto, de no utilizar la democracia representativa no se lograría la gobernabilidad de las organizaciones. En este sentido, la “Democracia representativa y democracia participativa (o directa) son formas complementarias de gobernar y administrar,...

²⁵ Ídem

La representatividad, en tanto cumpla su obvia tarea de “representar”, nada debiera temer al menos por los próximos 100 años, su hegemonía en un contexto democrático de real representación popular es indiscutible y necesaria. Hasta por razones prácticas seguirá siendo la representación el medio más utilizado para debatir temas contingentes”²⁶.

2.3.6. ROLES Y ACTORES EN EL MARCO DE LA GERENCIA SOCIAL

Conceptualmente, el Rol está definido o relacionado al papel que cumple un actor importante dentro de la experiencia de desarrollo económico que se está estudiando, en ese contexto, para el desarrollo de la investigación, los roles, conceptualmente se ha encontrado con la definición más aproximada es: ... el **rol** como una serie de expectativas que la sociedad tiene sobre un individuo. Se establecen una serie de consensos que determinan qué conductas son apropiadas y cuáles no. A cada estatus social se le exige un rol determinado de comportamiento²⁷.

En consecuencia, Los roles, son **creaciones sociales**, la forma como se relacionan los individuos y las instituciones, que también son otra creación social. Las principales instituciones son la familia, la educación, la religión, la política (el estado) y la economía. Estas instituciones sociales poseen unas normas implícitas (unas pautas de comportamiento) que los individuos aceptan y asimilan, ya que, si no siguen estas pautas, pueden ser rechazados o, incluso, expulsados del grupo²⁸.

Para nuestro desarrollo de la experiencia de desarrollo económico, los actores importantes que definen la investigación y su papel crucial fueron los aliados estratégicos, la misma cooperativa y su directiva y plana gerencial, que jugaron un papel importante en el desarrollo y crecimiento de la organización; pero fue la cooperación de la ONG Technoserve la que dio el empuje necesario para generar capacidades gerenciales y directivas que les permitan a la organización a iniciar el proceso de cambio y crecimiento de la Cooperativa.

²⁶ Documento en línea: http://www.centrourbal.com/sicat2/documentos/07_2007418129_R9P7-05A-dt4-spa.pdf

²⁷ Biddle, B. J. (1986). «Recent developments in role theory.» Annual Review of Sociology. n. 12, pp. 67-92

²⁸ Documento en línea: https://es.wikipedia.org/wiki/Rol_social

CAPÍTULO III:
DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

3.1. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica que se empleó en nuestra investigación, fue la Metodología Cualitativa, que se fundamenta en el tipo de investigación que estamos realizando, que pasa por determinar los factores de éxito de una organización de pequeños productores de cacao de la región San Martín. Que en general busca profundizar en las variables que han determinado un importante crecimiento social, económico – empresarial de la Cooperativa.

Resumiendo, la estrategia Metodológica cualitativa, se basó en la indagación a detalle de los componentes que forman parte de la investigación, examinando sobre el empoderamiento de la organización para con sus socios, expresado en términos comerciales, financieros y de generación de capacidades empresariales de los líderes de la organización y de sus socios.

A nivel de importancia, bajo la metodología de investigación cualitativa, se buscó profundizar la comprensión de nuestro caso de éxito, mediante la utilización de herramientas de recojo de información como entrevistas, observación, historias de vida, etc.

Cabe precisar, que el tema del estudio es: identificar los factores de éxito que han permitido desarrollar las potencialidades de los socios de la Cooperativa el Gran Saposoa, para lograr un importante crecimiento a nivel social, productivo y económico en beneficios de los pequeños productores de cacao de la provincia del Huallaga. Al ser esta modalidad de investigación una experiencia de desarrollo local y que tiene como objetivo la identificación de los principales factores (variables) que generaron éxito en la cooperativa, nuestra investigación se centra metodológicamente en el espacio cualitativo, ya que esta metodología, nos permitirá comprender los acontecimientos ocurrido desde las situaciones especiales que llevaron a un grupo de productores agrícolas de cacao a formar la cooperativa, desarrollarlo y hacerle crecer bajo la estructura empresarial cooperativa, pasando a

generar acuerdos comerciales importantes, gestionar con éxito financiamiento exterior y desarrollar capacidades en su base social.

Estas variables serán investigadas utilizando las herramientas que la metodología cualitativa permite como son la entrevista abierta, la observación, los grupos focales y las historias que se relacionan a la creación, perseverancia y consolidación de la cooperativa como actor importante de la cadena de valor del cacao en la región San Martín.

3.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Al ser nuestra investigación un caso de éxito de desarrollo local o territorial, se trabajó la estrategia metodológica cualitativa, en consecuencia:

- ❖ **Tipo de Muestra:**
Muestra Significativa
- ❖ **Población:**
Plana Directiva y Gerencial de la Cooperativa y aliados estratégicos.
- ❖ **Universo:**
300 socios de la cooperativa
- ❖ **Método de muestreo:**
No Probabilístico
- ❖ **Tamaño de la Muestra:**
20 personas
- ❖ **Método de Selección de la Muestra:**
Por Juicio o Conveniencia

La selección de la muestra se justifica por el tipo de investigación que se está realizando, que es una experiencia de éxito de desarrollo territorial o local y la relación con la pregunta de nuestra investigación, que al ser la investigación relacionada con identificar los factores claves que determinaron el crecimiento de la Cooperativa, se requiere contar con un tipo de muestra significativa.

La población objetivo del estudio es la plana directiva, gerencial y los principales aliados estratégicos que intervinieron de manera positiva para lograr el desarrollo

de la organización de pequeños productores de cacao. En consecuencia, se trabajó con el método de selección de muestra por Juicio o conveniencia, esta técnica permitió complementar dicha elección.

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta las técnicas más precisas que permitan recoger la mayor información relevante para la investigación y adecuada para los actores que se determinó en el tamaño de la muestra. En consecuencia, se utilizaron las siguientes técnicas para investigación cualitativa:

TABLA N° 3.1
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICA
17 Entrevistas semi-estructuradas a directivos y líderes de la cooperativa agraria Coopalgsa
01 Entrevista semi-estructuradas al Gerente General de la Cooperativa
02 Entrevistas Abiertas a dos aliados estratégicos de la Cooperativa
Revisión de 3 documentos memorias anuales de la cooperativa

Las técnicas y fuentes de información a utilizar en nuestra investigación, está relacionada directamente a la estrategia metodológica de investigación que estamos utilizando, que es la metodología cualitativa. En este sentido, se elaboró el cuestionario semi - estructurado para realizar 17 entrevistas que estuvieron dirigidas a socios directivos de la cooperativa que forman parte de los órganos de gobierno de la organización y que están relacionados al nivel de liderazgos que cuentan cada uno de estos socios.

Asimismo, se realizó 03 entrevistas abiertas con el gerente general de la cooperativa y dos actores representativos de los aliados estratégicos con quienes trabaja la organización, con el objetivo de enriquecer la información y ser más exhaustivo en el desarrollo de los componentes que estos 3 actores claves del desarrollo de la cooperativa se plantea.

Finalmente, se trabajará con las fuentes de información documentaria como la Memoria anual de la Cooperativa de los últimos 3 años, en el cual se presenta el hito de cambio y desarrollo de la cooperativa. El detalle de las técnicas, instrumentos y muestra de la investigación se visualizan en la Tabla N° 3.2 que a continuación se presenta.

TABLA N° 3.2
TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MUESTRA

TÉCNICA	INSTRUMENTO	MUESTRA
Entrevistas semi-estructuradas a directivos y líderes de la cooperativa agraria Coopalgsa	Guía de entrevista	17
Entrevista semi-estructuradas al Gerente General de la Cooperativa	Guía de entrevista	01
Entrevistas Abiertas a dos aliados estratégicos de la Cooperativa	Guía de conversación	02
Revisión de documentos memorias anuales de la cooperativa	Matriz documental	03

3.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Las variables conceptualmente, son “ cualquier característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio, que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías” (Ander Egg, Ezequiel)²⁹, para nuestro caso proviene de la observación de los factores que se pueden observar que inciden en el desarrollo y crecimiento que experimenta la cooperativa durante el periodo 2013 – 2015, que es el periodo que abarca nuestra investigación. En este sentido, se ha desarrollado la lista de variables que intervienen en el objeto de nuestro estudio, a partir de este concepto y aplicación de la realidad de estudio, determinándose cuatro dimensiones de investigación, en las cuales se enmarca la experiencia, y en cada

²⁹ Ezequiel Ander Egg, Técnicas de investigación Social. P.101.

una de estas dimensiones, la construcción de las variables respectivas que definen el estudio de la Gerencia Social y propiamente de nuestra investigación. Para ello se trabajó la construcción de variables en el marco de cuatro dimensiones de investigación en Gerencia social, que se ha identificado nos ayudaran a entender esta experiencia exitosa de desarrollo local - territorial.

Se ha considerado en la tesis enmarcar este objetivo en cuatro dimensiones importantes, con sus respectivas variables:

Dimensión 1: Componentes y logros de la experiencia de los socios de la Cooperativa Coopalgsa en la provincia del Huallaga

Y las Variables que se han considerado son las siguientes:

- ❖ Acceso al mercado internacional del cacao
- ❖ Asistencia y asesoramiento técnico
- ❖ Potencial productivo
- ❖ Acceso al financiamiento para capital de trabajo

Dimensión 2: Actores e Institucionalidad de la experiencia de los socios de la Cooperativa Coopalgsa en la provincia del Huallaga.

Y las Variables que se han considerado son las siguientes:

- ❖ Nivel de intervención en la cooperativa mediante el fortalecimiento a líderes de la organización: Escuelas de cooperativismo (Programa MYCOOP).
- ❖ Articulación comercial y financiera
- ❖ Consensos logrados entre actores

Dimensión 3: Retos y Desafíos de la experiencia de los socios de la Cooperativa Coopalgsa y que factores pueden limitar su desarrollo en la provincia del Huallaga.

Y las Variables que se han considerado son las siguientes:

- ❖ Acceso a mercados especiales de chocolate.
- ❖ Incremento de líneas de crédito nacional e internacional
- ❖ desarrollo del mercado del cacao en grano orgánico y comercio justo.
- ❖ Ingreso de nuevos actores comerciales al mercado de socios productores en la provincia.

Dimensión 4: Hitos centrales de línea de tiempo en la experiencia de la organización cooperativa.

Y las Variables que se han considerado son las siguientes:

- ❖ Alianza estratégica entre Cooperativa –Technoserve – Municipalidad
- ❖ Primer contrato de exportación de grano de cacao
- ❖ Apertura de línea de crédito con Shared Interest
- ❖ Primer contenedor de exportación de cacao a Bélgica

A partir de la identificación de nuestras variables, es necesario definir las mismas, esta definición, resulta altamente importante en el desarrollo de la investigación, ya que permite tener una claridad respecto a nuestra investigación y porqué se ha definido estas variables. En consecuencia, para nuestra investigación las variables están referidas a el mercado, desarrollo de capacidades y financiamiento; para cada una de ellas se ha desarrollado su definición operacional.

En este sentido es importante definir cada variable de manera que nos permita explicar el objetivo de la investigación y experiencia exitosa.

Acceso al mercado. Mercados de exportación y mercados locales; Se refiere a los clientes que cuenta la cooperativa a nivel internacional y local, para comercializar la producción de sus socios.

Desarrollo de capacidades. Productores de cacao con altos conocimientos de cultivos orgánicos, cooperativismo y gestión empresarial; Esta referido a las capacidades obtenidas en el proceso de desarrollo de la cadena de valor del cacao, que va desde la producción hasta la exportación del grano de cacao, expresado en mayores niveles de productividad, conocimiento amplio del modelo cooperativo – empresarial.

Acceso al financiamiento. Ingreso al mercado financiero de financieras solidarias como Shared Interest; Se refiere a la cartera de financieras internacionales y nacionales y las líneas de crédito que éstas otorgan a la cooperativa como capital de trabajo.

Nivel de institucionalidad; Esta referida al desarrollo institucional y el rol que cumple la cooperativa dentro de la cadena de valor del cacao en la región San Martín.

Liderazgos; Se refiere al nivel de liderazgo de los líderes de la cooperativa a nivel de bases sociales

Redes y alianzas; Se refiere al proceso de generación de aliados estratégicos que coadyuvaron al crecimiento y desarrollo de la cooperativa

Problemas pendientes. Alude a los retos que tiene la cooperativa con relación al fortalecimiento y consolidación del crecimiento de su base social (socios)

Proyecciones y potencial; Se refiere al potencial productivo de la cooperativa en términos de oferta de cacao de alta calidad y certificado.

Líneas de tiempo. Hito central; Se refiere a los principales momentos de la cooperativa debidamente identificados en los que se ha definido los cambios o mejoras que ha experimentado la organización.

3.5. PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante definir nuestro proceso de obtención de información a partir de haber desarrollado nuestras preguntas de investigación, de manera que las variables expliquen las interrogantes planteadas y exista una correlación de alimentación de información desde la estrategia metodológica de recolección de información, sus técnicas e instrumentos y fuentes de alimentación de información, que en general busca responder cada una de las preguntas formuladas en la investigación.

El detalle de la obtención de información por cada instrumento:

❖ Se planifico trabajar con 17 guías de entrevista semi -estructura para socios y líderes de la Cooperativa agraria El Gran Saposoa.

La idea fue entrevistar a los miembros del consejos y comités que son el órgano de gobierno de la cooperativa, sin embargo, también era importante incluir en este proceso a 03 líderes zonales de la Cooperativa; los entrevistados debían ser los siguiente:

- 04 miembros del consejo de administración,
- 04 miembros del consejo de vigilancia.
- 03 miembros de comité de educación
- 03 socios lideres fundadores de la cooperativa.

- ❖ Asimismo, se planifico entrevistar al Gerente General de la cooperativa y a dos aliados estratégicos que contribuyeron al desarrollo de la cooperativa desde su empuje a partir del año 2013, para ello se utilizó una guía de entrevista semi – estructurada, siendo el gerente una fuente importante a nivel interno de la cooperativa y los dos aliados estratégicos a nivel externo.

- ❖ Los aliados estratégicos, fueron identificados como un funcionario de Technoserve INC que ejecuto el proyecto de alianza para el desarrollo económico de la región san Martín, con enfoque en la cadena productiva del Cacao.
El otro aliado estratégico, es un ex funcionario de la Municipalidad provincial del Huallaga, quien fue supervisor del proyecto de mejoramiento de la Cadena Productiva del cacao en el Huallaga durando los años 2012 hasta el 2015.
Estas dos personas fueron importantes aliados para el desarrollo de la cooperativa de acuerdo a los instrumentos aplicados.

- ❖ Para la revisión documentaria, se solicitó las memorias anuales de los años 2013, como año de inicio, y de los años de operación y crecimiento de la cooperativa como son los 2014, 2015 y 2016.
Se debe tener en cuenta que este documento incluye las actividades y acciones que se trabajaron durante los años de análisis, proyectos ejecutados, los estados financieros, los contratos de exportación, líneas de créditos, etc.
Que permitirán verificar y conocer los hitos centrales que marcaron el desarrollo de la Cooperativa.

En este sentido, se explica la identificación de cada variable con la pregunta correspondiente, así como la técnica que explicara esta variable, el instrumento que permitieron recolectar la información y la fuente que personifica la data requerida de manera que nos permita explicar y desarrollar con muy buena calidad cada pregunta formulada en el marco de la investigación en Gerencia social que se viene trabajando.

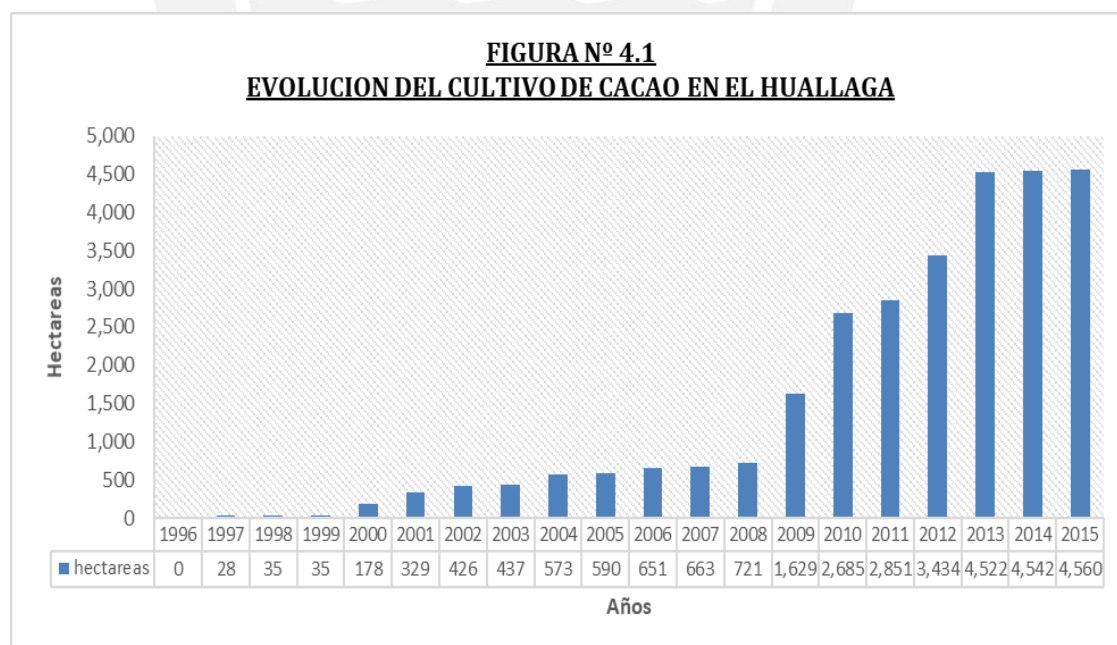
CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. COMPONENTES DE DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA EXITOSA

Los resultados de la investigación de manera explicativa respecto a los factores que incidieron en el éxito de la cooperativo se definen mediante las variables a continuación.

4.1.1. Potencial productivo del cacao en la zona de la Provincia del Huallaga

El potencial productivo de la zona de la provincia del Huallaga en la región San Martín ha sido sin duda su capacidad de suelos ideal para la producción de diferentes cultivos tropicales. Como se observa en la Figura N° 4.1 la evaluación del cultivo de cacao en la provincia tuvo a partir del año 2008 (721 hectáreas) un crecimiento realmente importante hasta el año 2013 (inicio de nuestra experiencia) que alcanza las 4,522 hectáreas de cacao cultivadas en la provincia, manteniéndose hasta el año 2015 (año final de nuestra evaluación) con 4,560 hectáreas cultivadas de los cuales el 80% estaba en producción y el 20% en proceso de crecimiento.



Fuente: Minagri
 Elaboración Propia

Este importante crecimiento (las áreas cultivadas de cacao en la provincia se quintuplicaron entre el 2009 y 2015) impulsado por el programa de desarrollo alternativo, financiado y apoyado por USAID y los programas de las Naciones Unidas contra las drogas, generó un desarrollo productivo importante en la zona, sin embargo, el promedio de las parcelas de cacao por productor no pasaban de las 5 ó 6 hectáreas (pequeños productores), lo que generaba un nuevo desafío para impulsar el desarrollo alternativo en la zona y vieron en la asociatividad como eje del desarrollo económico comercial del cultivo del cacao en los pequeños productores del Huallaga.

A partir de este desafío, durante el año 2011 se conforma la cooperativa Agraria el Gran Saposoa (COOPALGSA), en el marco de lograr competitividad de los pequeños productores para generar una oferta atractiva de producción y venta de cacao, sin embargo durante los primeros años la incidencia de la asociatividad era aún baja, ya que el productor venía de ser coccalero y su venta de la hoja ilegal de coca lo realizaba de manera individual y sin generar niveles de asociatividad para hacer más atractivo su producto.

En este contexto, la cooperativa ya para el año 2012 contaba con 100 socios activos con áreas de cultivo de cacao que alcanzaba las 300 hectáreas, y el promedio de rendimiento por hectárea de este mismo año representada los 899 kg/ha/año, determinándose como potencial productivo de Coopalgsa solo 270 toneladas de cacao para todo este año.

Se debe tener en cuenta que esta cifra resulta porque gran parte de los cultivos de cacao instalados en las parcelas de los socios de la Cooperativa estaban aún en proceso de crecimiento (año 2012, el promedio de cultivos en producción era de 3 Has/Socio), lo que no permitía generar aún un atractivo potencial productivo u oferta comercial importante para la cooperativa. Este potencial productivo, a todas luces, resultaba poco atractivo para generar una verdadera organización de productores con características de éxito todavía en este año.

En consecuencia, los líderes de la cooperativa iniciaron un fuerte proceso de inscripción de productores para que se asocien a la organización, con el objetivo

para el siguiente año duplicar la cantidad de socios activos para la cooperativa, y de esta manera contribuir a incrementar la oferta productiva de la cooperativa, los resultados de la investigación nos llevan a explicar todo el proceso con lo siguiente:

❖ **Crecimiento de número de socios de 100 a 300 en 3 años:**

La organización enfrentó el problema de baja cantidad de socios con la estrategia comunicacional sobre las desventajas que tiene un pequeño productor si trabaja de manera individual, haciéndoles conocer que existirá mayor dificultad para generar desarrollo para su familia, porque estará condicionado por los intermediarios y especuladores que no le pagarán un precio justo por su cacao.

En este sentido, los directivos establecieron un programa de reuniones mensuales en todos los centros poblados existentes en la provincia, todo ello apoyado por la municipalidad provincial del Huallaga (primer aliado estratégico externo de la cooperativa). En dichas reuniones se exponía las ventajas de pertenecer a la cooperativa con mensajes claros y directos:

- asociarse a la cooperativa, significa poder ofertar su producto de manera conjunta y de esta manera obtener mejores precios.
- Asociarse a la cooperativa les significará contar con beneficios como asistencia técnica y apalancamiento de créditos agrícolas, etc.
- Asociarse a la cooperativa, significará pertenecer al programa de cultivos certificados con el objetivo de obtener mejores precios.

Estos mensajes claros permitieron que al finalizar este proceso se duplique en el año 2013 la cantidad de socios de la cooperativa con respecto al año anterior.

Es importante indicar también, que ya para los años 2014 y 2015 el incremento de socios (en el año 2015 se alcanzaron los 300 socios), se debió principalmente a la dinámica del mercado y a lo atractivo que resulta asociarse a la cooperativa, especialmente por la observación directa de los productores no asociados hacia los beneficios y mejoras de su calidad de vida que experimentaban los socios de la Cooperativa.

❖ **Incremento de las hectáreas en producción y de la productividad:**

Durante el periodo 2006 al 2009 el programa de desarrollo alternativo instaló para los productores gran cantidad de hectáreas de cultivo de cacao en la provincia, sin embargo en el año 2012 aun el 70% de dichas áreas instaladas aún se encontraban en crecimiento, ya para el año 2013 se incorporaron las nuevas áreas de producción, lo que también significó un repunte en el crecimiento del potencial productivo de la cooperativa, porque pasó de contar con 3 a 6 hectáreas de cultivo en producción por socio en promedio.

Cabe precisar, que la cooperativa tuvo como estrategia principal desarrollar la aplicación un adecuado programa de asistencia técnica que ha tenido como principal objetivo mejorar los niveles de productividad de las parcelas de cacao, mediante los talleres de escuelas de campo (asistencia Técnica especializada), todo ello utilizando la aplicación de la técnica denominada: técnicas de abonamiento y poda sincronizada (TAPs) y también ferti-riego, técnicas que ha contribuido eficazmente al crecimiento de la productividad de las parcelas de cacao. El programa de asistencia técnica y su implementación estuvo a cargo de la Gerencia de la Cooperativa en alianza con la Municipalidad provincial y Technoserve, que contribuyeron de manera eficaz para el desarrollo de la estrategia de campo que se planteó la cooperativa.

Es importante indicar, que esta estrategia, trajo consigo para los socios de la cooperativa experimentar un crecimiento de aproximadamente 25 % los niveles de productividad (pasar de contar con una productividad promedio de 899 kg/ha/año a 1,125 kg/ha/año), el mismo que se vio reflejado de manera importante en el crecimiento del potencial productivo de la cooperativa.

Asimismo, contribuyó a esta dinámica de crecimiento de la producción que, durante los años 2013, 2014 y 2015 se produjo el incremento sustancial de socios en la cooperativa y también el inicio de la producción de las hectáreas instaladas tres años antes cuadruplicaron la oferta productiva de la cooperativa, impulsado por el promedio de hectáreas en producción de cada socio se había duplicado de 3 a 6 hectáreas. A partir de este potencial productivo individual, es que se asocian

y unidos conforman una cooperativa que permita comercial su producto a mayor escala y a mejores mercados.

❖ **El potencial productivo:**

Cabe precisar que el potencial productivo debe entenderse por la capacidad de la organización de generar producto para desarrollar su oferta comercial en el marco de un mercado de grano de cacao altamente competitivo de ámbito nacional e internacional.

En este sentido, Coopalgsa tuvo un crecimiento importante los siguientes años a nivel de potencial productivo alcanzado para el año 2015 las 2,025 toneladas de cacao en grano seco, tal y como se puede observar en la figura N° 4.2.



Elaboración propia

Entendido el potencial productivo como la capacidad de oferta de la cooperativa, se puede visualizar un crecimiento importante de la cantidad de toneladas de grano de cacao que podía ofertar la cooperativa desde su año base (2012) hasta los próximos tres años del estudio, lo que determina un alto potencial productivo de la zona, todo

ellos incentivado por un clima y tierra especial para este cultivo que le da al producto mucha calidad.

Asimismo, el cuadro N° 08 muestra que la cooperativa en el periodo de nuestra investigación, a nivel participación de potencial productivo en la provincia, el año 2013 alcanzaba casi el tercio de la producción total de cacao de la provincia del Huallaga. Con las estrategias antes indicadas, y el proceso de especialización del productor, para el año 2014 y 2015 el potencial productivo de la organización representaba el 33% y 52% respectivamente de toda la provincia del Huallaga, convirtiendo a la cooperativa en un importante actor en la dinámica del mercado comercial del cacao en grano de la zona de san Martín y en general del Perú.

CUADRO N° 4.1
EVOLUCION SOCIAL Y POTENCIAL PRODUCTIVO - COOPALGSA

Descripción	AÑOS			
	2012	2013	2014	2015
Socios	100	200	221	300
Hectareas en producción	300	1,200	1,326	1,800
Productividad (Kg/Has/año)	899	904	960	1,125
Potencial productivo (TM)	270	1,085	1,273	2,025
% de participación productiva en la provincia		29%	33%	52%

Fuente: Minagri, Trabajo de campo
Elaboración Propia

Los resultados de la estrategia de crecimiento de la cooperativa se reflejan en el cuadro N° 4.1, en el que se observa el desarrollo y crecimiento de la organización expresada en términos de incremento de socios, número de hectáreas en producción, el incremento sustancial del rendimiento productivo del cacao en los socios de la cooperativa, todo ello como factores claves para el crecimiento del potencial productivo, que experimentó la Cooperativa durante los tres años de estudio.

4.1.2. Acceso a los mercados internacionales y nacionales de calidad

Para el análisis de los resultados del factor “acceso a los mercados internacionales y nacionales de alta calidad”, es importante mencionar lo siguiente:

Durante el año 2012 la cooperativa solo tuvo acceso al mercado local (entiéndase Saposoa Ciudad) y el mercado de destino desde su creación de la cooperativa fue los comerciantes intermediarios que operaban en la zona, esta situación generaba un debilitamiento del sistema de asociatividad de pequeños productores, porque no existía diferencia entre ser asociado de una organización cooperativa y ser solo un productor individual que lleva su producto a vender al comerciante intermediario de la ciudad.

En este contexto, para inicios del año 2013, la cooperativa pone en marcha su alianza estratégica con ONG Technoserve, que fue el punto de partida para el proceso de cambio que ha experimentado la Cooperativa, esto como un hito importante de la experiencia que se desarrollará en los siguientes ítems de los resultados de la investigación.

La ejecución de la alianza estratégica entre la cooperativa y la ONG Technoserve implicaba principalmente trabajar dos aspectos muy relevantes sobre este punto de la experiencia:

4.1.2.1. Asesoramiento técnico de gestión empresarial

La estrategia de intervención de gestión empresarial consistió en el trabajo permanente de lo siguiente:

❖ Ordenamiento de documentos normativos de gestión organizacional

Fue el punto de partida de la intervención y estuvo enfocada principalmente en la elaboración de los documentos normativos de gestión, como son el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, el Manual de Organizaciones y Funciones – MOF, el Reglamento Interno de Trabajo - RIT.

Estos documentos permitieron estandarizar responsabilidades y funciones dentro de la organización y otorgarle un enfoque más empresarial y ordenado a nivel de gestión empresarial. Asimismo, se trabajó un manual de desarrollo operativo en el proceso de cosecha y post cosecha de manera que se trabaje profesionalmente, aplicando sistemas de trazabilidad y preparando a la cooperativa para el proceso de certificación.

A nivel de planificación, se trabajó en la elaboración del Plan Estratégico de desarrollo de la cooperativa a mediano plazo, estrategia de planificación participativa con actores claves del proceso. Asimismo, se trabajó en la formulación de los planes operativos anuales de manera que la gestión se encuentre bien planificada y desarrollada.

Todo este trabajo de gestión empresarial estaba a cargo de un equipo mixto ente la Cooperativa y Technoserve, el asesor de esta última realizaba el trabajo a tiempo completo diariamente para llevar a cabo el proceso de planificación y la ejecución anual de Coopalgsa. La estrategia de trabajo consistía en generar capacidades de gestión empresarial a la alta dirección de la cooperativa con el objetivo del generar las capacidades necesarias para que la organización cooperativa obtenga la sostenibilidad requerida.

❖ ***Ordenamiento contable financiero***

En términos de ordenamiento contable - financiero, la primera actividad consistió en realizar una auditoría a los estados financieros del año anterior (2012), con el objetivo de conocer a detalle las fallas de gestión existentes y mejorarlas, pero también para ser presentado ante las entidades financieras en la gestión de acceso al crédito para capital de trabajo que se iniciaba en la cooperativa. Asimismo, la auditoria abarcaba un auditoria de gestión que fue en general la guía para la administración financiera de la cooperativa.

❖ ***Ordenamiento de la gestión socio empresarial y gobernanza***

A nivel de gobernanza, se trabajó en los planes operativos de los dos consejos y los dos comités de apoyo que forman parte los órganos de gobierno de la cooperativa. Este sentido, se desarrolló un plan de fortalecimiento de capacidades de gobierno, dirigido a los líderes de los comités sectoriales de la cooperativa, lográndose generar conciencia en los socios y una cultura de respecto a las autoridades de la cooperativa.

A nivel social, se trabajó en el asesoramiento de la modificación de los estatutos para adecuar la cooperativa hacia un enfoque empresarial, con el cual se formalizo a los comités sectoriales como base importante de socios

de la cooperativa, todo este trabajo respetando y generando igualdad, derechos y deberes cooperativos dentro de la organización, enmarcado en la igualdad de género y el respeto al medio ambiente.

4.1.2.2. *Gestión comercial e interacción inmediata de la cooperativa con el mercado nacional de alta calidad y el mercado internacional de grano de cacao*

La estrategia de intervención de gestión comercial implicaba lo siguiente:

❖ *El acceso a mercados internacionales.*

Se estableció contactos directos con las empresas del rubro del cacao en grano a nivel mundial, consiguiendo para el año 2013 firmar un primer contrato de exportación de un contenedor de 25 toneladas con la empresa PRONATEC AG de Suiza, dicho contrato fue el primer eslabón para ingresar al mercado internacional de la cooperativa.

Asimismo, este primer contrato también representaba un reto para la cooperativa, ya que su cumplimiento significaba su ingreso inicialmente del mercado europeo y su incumplimiento representaría un retroceso casi definitivo a no conseguir el desarrollo. En este contexto, la estrategia de la cooperativa fue trabajar la obtención de líneas de crédito que permitan llevar adelante esta primera exportación, que a la vez representaba su carta de presentación al insertarse en el gran mercado mundial del cacao.

Así podemos observar, que a partir del siguiente año se formalizaron contratos de exportación por 150 TM con Pronatec AG, 100 TM con la empresa Transmar Group y 10 TM a la empresa ADM.

En el año 2015 se diversificó la comercialización ampliando la cartera de clientes a empresas que operan en el mercado nacional tipo Amazonas Trading, Armajaro y Sumaqaq, colocando producto de alta calidad para sus clientes exclusivos. El cuadro N° 4.2 se puede visualizar los clientes y su nivel de relación comercial con la cooperativa.

CUADRO N° 4.2

Principales Clientes Nacionales e Internacionales

EMPRESA	Peso Neto (Tn)		
	2013	2014	2015
Mecado Internacional			
PRONATEC AG	25	150	100
TRANSMAR GROUP	0	100	50
ECOM TRADIGN	0	10	51
Mercado Nacional			
ARMAJARO	0	175	0
SUMAQAO	0	0	100
AMAZONAS TRADIGN	0	0	160
INTERMEDIARIOS LOCALES	100	0	0
TOTAL	125	435	461

Fuente Trabajo de campo

Elaboración propia

❖ **Generación de capacidades en la exportación de cacao**

La otra estrategia importante de los actores comprometidos en el proyecto y que se desarrollaba en forma paralela, fue sin duda la generación de capacidades de la plana gerencial de la cooperativa para garantizar el éxito de la gestión de exportación, de manera continua la cooperativa recibió asesoramiento en todo lo relacionado al embarque de un contenedor de cacao, detalles, gestiones de embarque, detalles aduaneros, inscripción de la cooperativa como exportador, etc; lo que fue en general un importante avance para el desarrollo y la sostenibilidad de la cooperativa en este punto.

❖ **Incursión en el mercado de cacao orgánico y comercio justo**

La incursión en los mercados con certificación que pagan un adicional por tonelada del grano de cacao, y la identificación de los clientes atractivos en este rubro, fue el objetivo de este componente del trabajo. Así podemos indicar que

todas las exportaciones de los tres años de estudio, estuvieron dirigidos a implementar un producto orgánico que busca conservar el medio ambiente y un producto altamente saludable, que tiene un premio denominado Fair Trade (comercio Justo). El trabajo de convertir a la cooperativa y sus socios en productores orgánicos y a la organización dentro de los parámetros del comercio justo, represento un importante factor del desarrollo de la experiencia, ya que esto permitió mantener precios competitivos del producto y protegerse de alguna manera de la vulnerabilidad y volatilidad de los precios del mercado de grano de cacao, generándose una cultura de diferenciación de organización respecto a las demás organizaciones de este mismo rubro. Cabe precisar que el cacao en grano seco al ser un commodity, se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York, por tanto, no está exento de los grandes especuladores y de la oferta y demanda del mercado.

❖ ***Ampliar cartera de clientes internacionales y nacionales mediante la participación en ferias nacionales e internacionales y en ruedas de negocio.***

Este factor fue determinante para consolidar a la cooperativa en su incursión en el mercado internacional y nacional, dado que las ferias nacionales (salón del cacao y Chocolate, expoalimentaria) e internacionales (Biofach) permitieron a la cooperativa presentarse ante los potenciales clientes y generar alianzas comerciales con algunos de ellos mediante las ruedas de negocios que se desarrollaban en cada una de estos eventos.

El apoyo a nivel de cooperación internacional y gobierno local, permitieron a la cooperativa participar en estos eventos en los tres años de investigación que se realizó en la cooperativa, con muy buenos resultados a nivel de cartas de intención de compra, formalización de contratos y contactos importante para el desarrollo continuo de la organización.

En consecuencia, podemos inferir, que, a partir de la estrategia de intervención en la Cooperativa, mediante ruedas de negocios y asesoramiento técnico a la plana gerencial, se generó las condiciones para que la cooperativa se consolide como un actor más en mercado internacional del cacao en grano, firmando contratos de

exportación de grano de cacao. Asimismo, este proceso de exportación directa les ayudo de manera importante a mejorar sus ingresos económicos ya que la cooperativa aglomeraba la producción de los socios y lo comercializaba de manera directa sin intermediarios iniciales, mediante la exportación, lo que significó un claro elemento de desarrollo para el proceso de crecimiento de la cooperativa y como consecuencia de los productores asociados que les ayudo a mejorar de manera importante sus ingresos económicos.

Esto último se visualiza que al inicio de nuestra investigación año base (2012), la cooperativa paso de facturar S/. 580,000 soles escalando de manera exponencial hasta llegar a los S/. 4,742,500.00 soles en el año 2014 y S/. 4,935,700.00 para el año 2015, siendo un crecimiento importante de aproximadamente 900%, tal y como se puede visualizar en el cuadro N° 4.3 que se detalla a continuación:

CUADRO N° 4.3
comercializacion - coopalgsa

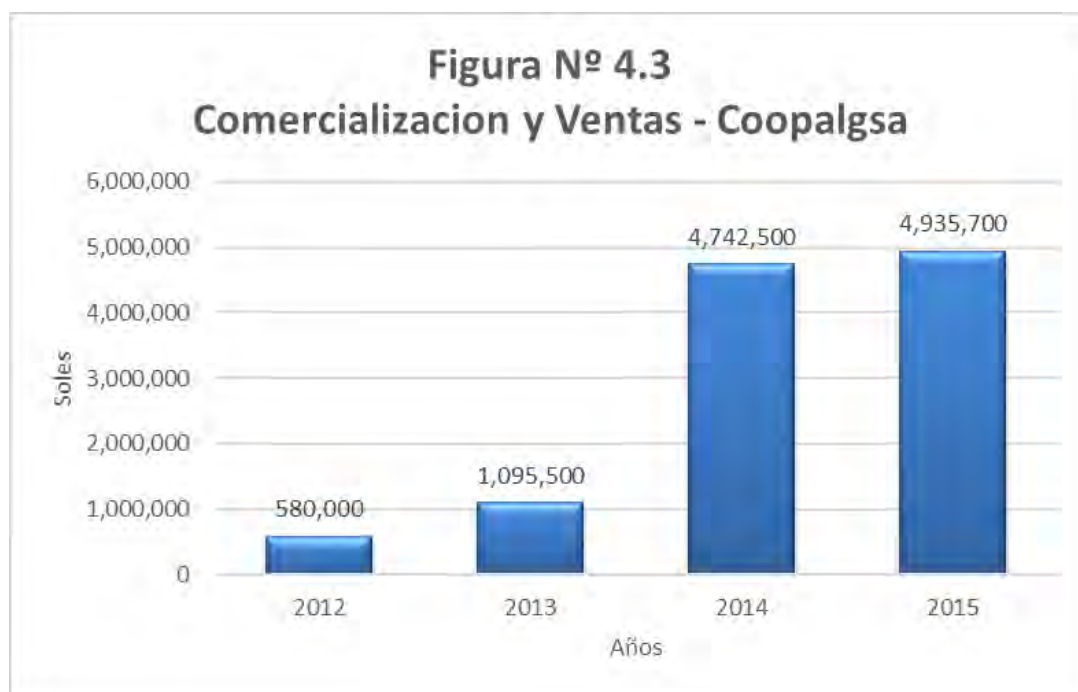
Año/Descripción	Mercado Internacional		Mercado Nacional		TOTAL	
	Valor (S/.)	Peso Neto (Tn)	Valor (S/.)	Peso Neto (Tn)	Valor (S/.)	Peso Neto (Tn)
2012	0.00	0.00	580,000	100	580,000	100
2013	220,500	25	875,000	125	1,095,500	150
2014	3,377,500	260	1,365,000	175	4,742,500	435
2015	2,642,500	201	2,293,200	260	4,935,700	461

Trabajo de campo

Elaboración Propia

Finalmente, es importante indicar que los socios de la cooperativa en el primer año (2013) de aplicación de estrategias de nueva gestión (periodo de análisis de la experiencia exitosa) su comercialización per cápita era de S/. 5,478 al año por socio productor, mientras en para para el año 2015 la cooperativa logro triplicar su comercialización per cápita de los productores alcanzando los S/. 16,452.00 al año, que en general resulta un éxito para los pequeños productores de cacao de la zona de influencia de la cooperativa.

En la figura N° 4.3 se visualiza el crecimiento importante en ventas que tuvo la cooperativa a partir de la mejora en todo su organizan empresarial y generación de capacidades para gestionar mercados competitivos.



Fuente Trabajo de campo
Elaboración propia

4.1.3 Accesos al Mercado financiero nacional e internacional

En el trabajo de campo un resultado importante obtenido es la importancia angular de la variable financiamiento para capital de trabajo, dado que se ha podido determinar que hubiese sido imposible cumplir con los contratos de exportación firmados previamente con la empresas importadoras de cacao en grano de Europa, si no se triangulaba esta operación comercial con financieras solidarias internacionales a tasas de intereses realmente bajas, que en comparación con la banca comercial nacional resulta muy ventajosa en términos de costo del dinero.

La gestión de acceso y apertura al sistema financiero internacional tenía objetivo de contar con capital de trabajo necesario para que la cooperativa pueda acopiar el grano de cacao de parte de sus socios, para lograr este objetivo, se observa que la contribución y el asesoramiento técnico y el espertiz de la plana gerencial de la cooperativa jugó un papel importantísimo en este desarrollo. En el trabajo de campo se puede determinar las diversas acciones que se realizaron para ordenar la

cooperativa y poder hacer de esta una empresa viable para evaluación de las financieras y éstas puedan otorgarle líneas de créditos por contrato firmado.

CUADRO N° 4.4
Dinamica de lineas de credito

Año/Descripción	Financieras Internacionales Expresado en Soles			Nivel de Influencia en la Gestion Financiera		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Financieras Solidarias Internacionales						
Shared Interest	253,171	687,500	1,038,971	85%	64%	58%
Root Capital	0	393,250	521,209	0%	36%	29%
Sistema Financiero Nacional						
Caja Municipal Señor de Luren	45,000	0	0	15%	0%	0%
Cooperativa Abaco	0	0	224,880	0%	0%	13%
TOTAL	298,171	1,080,750	1,785,060	100%	100%	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, el primer crédito obtenido para realizar la exportación fue la financiera Shared Interest por S/. 253,171.00 soles a una tasa de interés de 10% anual por ser el primer crédito. Este crédito se logró aplicando la estrategia de aliados ente la cooperativa y Technoserve, de manera conjunta realizaron todas las acciones que permitieron que la cooperativa sea una empresa viable para créditos internacionales, esto se evidencio al haber firmado Coopalgsa su primer contrato de exportación con la empresa Pronatec AG.

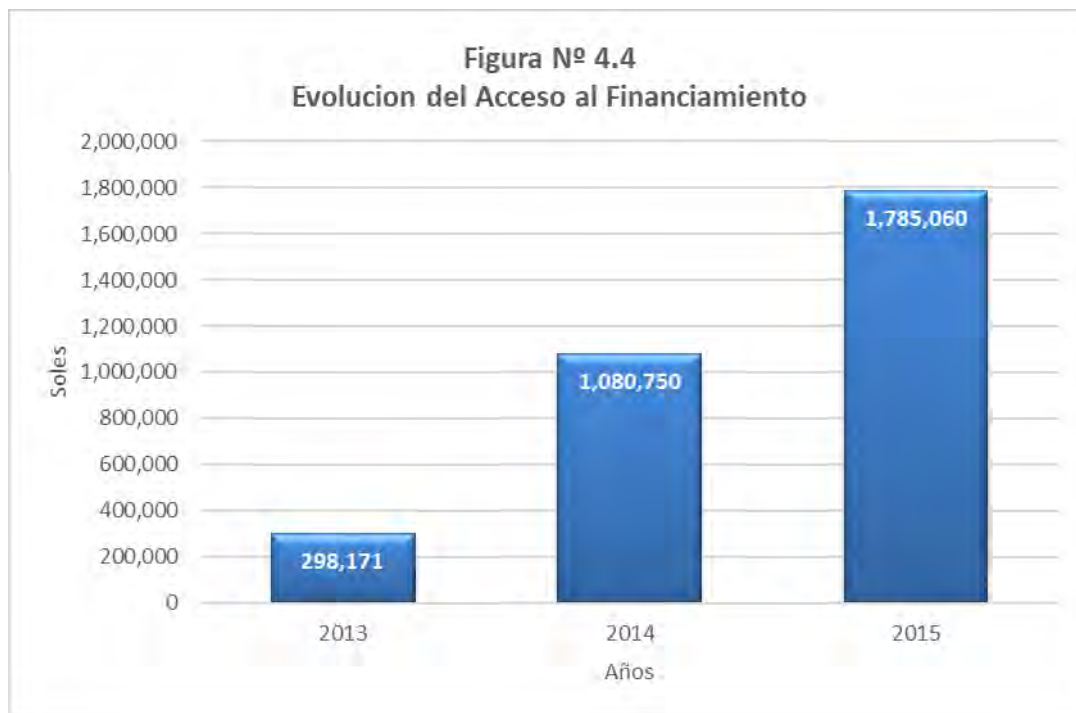
En este sentido, la correlación existente entre el acceso a los mercados y el acceso al financiamiento se realizó en forma práctica en la cooperativa, como se puede observar en el cuadro N° 4.4. Para el 2015, las gestiones realizadas ante la financiera Shared Interest dio como resultado que se triplicó la línea de crédito, alcanzando una línea de crédito de S/. 1,038,971 soles, lo que representa el 58% del total de las líneas de crédito que contaba la organización.

Nótese que en el año de inicio del análisis (2013) la línea de crédito que la cooperativa había conseguido bordeaba los trescientos mil soles, sin embargo, para el año siguiente este monto se triplicó creció en un 300% (S/. 1,080,750), debido especialmente a la confianza en la gestión y el desarrollo de capacidades que fue generándose en la organización, así como el incremento de contratos de exportación y venta local que se había conseguido en el mercado de cacao en grano, lo que se vio reflejado que en el año final del análisis ya la línea de crédito que contaba la cooperativa mediante el sistema financiero nacional e internacional, alcanzaba el S/. 1,785,060.00 soles, el mismo que reflejaba un importante crecimiento producto del éxito de la gestión.

A nivel de financieras locales, la cooperativa Abaco se convirtió en un importante aliado financiero local de la cooperativa, luego de la evaluación pertinente y resultado la cooperativa como viable para esta entidad financiera, se abrió en el año 2015 una línea de crédito de 224,880 soles para capital de trabajo, sumándose este monto al total de las líneas de crédito que trabajaba la cooperativa como capital de trabajo.

Para los años 2014 y 2015 la cooperativa ya contaba con dos financieras internacionales como aliados financieros – comerciales que eran Root Capital y la ya mencionada Shared Interest, que ya en el año 2015 entre las líneas de crédito internacionales representaban el 87% de la gestión financiera de la cooperativa, entendiéndose esto como un crecimiento a nivel de toda la gestión financiera de la cooperativa, que se vio incrementada con respecto al año inicial de aproximadamente 600%, quiere decir que las líneas de crédito aumentaron seis veces con relación al año 2013. Lo que representa un avance importante para describir la experiencia de la cooperativa para el beneficio de sus socios.

La figura N° 4.4, nos muestra el importante crecimiento experimentado por la cooperativa en los 03 años de análisis de la presente investigación.



Elaboración propia

4.1.4 Fortalecimiento organizacional mediante asistencia técnica y asesoramiento de alta dirección (governabilidad).

Este componente, es quizá uno de los más importantes para la sostenibilidad del modelo cooperativo. Se trabajó en dos ejes básicos:

4.1.4.1 Asistencia Técnica

Componente importante para la cooperativa para lograr un crecimiento y sostenibilidad a nivel de campo. Para ello durante los años de análisis de la experiencia, se puede observar que se tuvo un programa importante de trabajo técnico, este programa estaba distribuido en cuatro actividades: Escuelas de campo, TAPS (Técnicas de Abonamiento y poda Sincronizada), Talleres Técnicos y Asistencia Técnica en la Parcelas.

¿Cuál fue el objetivo de estas actividades en campo en el marco de la asistencia técnica?

Con las escuelas de campo se buscaba capacitar al agricultor en todo el manejo de la parcela y de las buenas prácticas agrícolas que le permitan mejorar su forma de

trabajar de los agricultores. Estas escuelas se realizaron en todo el periodo de estudio 78 Escuelas de campo completas.

Con los módulos TAPS, el objetivo era generar incremento de la productividad, especialmente refiriéndose al manejo adecuado de los cultivos de cacao su poda, su abonamiento adecuado según el calendario agrícola, etc.

Los talleres técnicos, consistían especialmente en la certificación organiza de los productores, así como el conocimiento y capacitación en temas relacionados al comercio justo (prima de incentivos mundiales a pequeños productores agrícolas)

Y las asistencias técnicas en cada parcela es el seguimiento y monitoreo de lo aprendido en las escuelas de campo, TAPS y talleres técnicos, además de realizar y llevar adelante sistema interno de control de todos los productores asociados en la cooperativa.

Todo este programa de asistencia técnica incluía fortalecer a nivel familiar a los productores en toda la cadena de valor del cacao y su resultado se veía reflejado en la cooperativa, pero también en el propio productor.

El cuadro N° 4.5 se puede visualizar lo explicando líneas arriba, pero de manera más numérica, en el que en todas las actividades explicadas se refleja un importante crecimiento por cada año d análisis de la investigación.

CUADRO N° 4.5

Programa de Asistencia Técnica en Campo - Coopalgsa

Tipo de Actividad Técnica	Unidad de Medida	Años			Total
		2013	2014	2015	
Escuelas de Campo	Modulos	12	24	42	78
TAPS	Modulos	60	80	95	235
Talleres Tecnicos	Taller	24	28	30	82
Asistencia Técnica en la Parcela	Visitas	1,320	2,400	3,000	6,720

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración Propia

4.1.4.2 Asesoramiento Gerencial y de directivos

Antes del año 2013, la cooperativa no contaba con programas de asesoramiento a la alta dirección (gerencia y directivos) de la cooperativa, a

partir de este año, con la alianza estratégica con Technoserve se implementa un programa de asesoramiento continuo para la gerencia y el consejo de administración de la cooperativa, en temas relacionados a la Gobernabilidad, derechos humanos y el marco de la cooperativa, desarrollo y gestión empresarial y gestión comercial.

El asesoramiento contenía un equipo de profesionales altamente capacitados financiados por la cooperación internacional que tenía como objetivo generar capacidades en la gerencia, y el consejo de administración. La metodología consistía en el acompañamiento diario de la gestión y verificar diariamente la ejecución de lo programado, de manera que la organización vaya cumplimiento las metas propuestas en el Plan Operativo. En este sentido, para los tres años analizados, el equipo de dos personas se fue reduciendo a mediada que ya se evidenciaba el empoderamiento y generación de capacidades en el gerente de la organización y en la plana directiva, este proceso de acompañamiento justamente culminó el año 2014, evaluándose todo el año 2015 su impacto en las mejora y sostenibilidad del desarrollo de la organización.

Este crecimiento y desarrollo empresarial y social que experimentó la cooperativa se evidencia en el crecimiento de las ventas, exportación de cacao, certificación de los productores, obtención de líneas de crédito a bajo costo, incremento de la oferta productiva de la organización e incremento de la productividad de las parcelas de los socios, todo ellos contribuyeron a la mejora de los ingresos económicos de los socios de la cooperativa.

4.2 ACTORES Y ROLES CLAVES EN EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO

4.2.1 Fortalecimiento de capacidades a líderes de la organización

Según los hallazgos encontrados en la investigación, se determina cada actor y rol clave definido de la siguiente manera:

Actores Clave : Technoserve INC

Municipalidad Provincial del Huallaga

Gerencia de la Cooperativa

Directiva de la Cooperativa

Rol Clave : En este proceso de generación de capacidades, se ha podido notar un fuerte proceso de capacitación y asesoramiento a la gerencia y alta dirección y también a los socios y líderes de los comités sectoriales mediante talleres de Mycoop que es una metodología que permite hacer conocer al socio la estructura, funciones, derechos y deberes de los socios, así como el manejo empresarial de la cooperativa. Este proceso y el de acercamiento al socio ha permitido salvaguardar la sostenibilidad del modelo y además asegurar el éxito de la cooperativa en todo el proceso de crecimiento que ha venido experimentando. Cabe precisar también, que la asistencia técnica en campo para mejorar la productividad del cultivo ha asegurado un acercamiento de la cooperativa hacia el socio, mediante los beneficios que desde la parte empresarial se brinda al socio, todo ello con el objetivo de mantener la gobernabilidad, acciones que son explicadas didácticamente en los módulos del programa MyCoop Perú, que la Cooperativa llevo a cabo en el marco de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la cooperativa mediante los conocimientos obtenidos en el referido programa.

¿De qué se trata My.COOP - Perú?³⁰

My.COOP - Perú es una adaptación del programa My.COOP de la OIT (que proviene del inglés Managing your Agricultural Cooperative, o sea, “Cómo gestionar su cooperativa agraria”). El programa de formación My.COOP - Perú busca fortalecer la gestión de organizaciones cooperativas de productoras/es agrarias/os para que logren ofrecer a sus socias/os servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.

³⁰ Extraído de My Coop Perú, Como Gestionar mi cooperativa agraria. Ministerio de la Producción 2013. Documento en línea: <http://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP-Peru/Libro-Mycoop-Modulo1.pdf>

Los insumos del My.COOP han sido la serie de materiales de formación de la OIT desarrollada por el Materials and Techniques for Cooperative Management Training Programme (Programa de Materiales y Técnicas para la Formación en Gestión de Cooperativas), entre el año 1978 y el comienzo de la década de 1990. Actualmente, My.COOP es una Iniciativa asociativa amplia, puesta en marcha por Cooperative Facility for Africa (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de colaboración en el que ha participado una amplia gama de socios: agencias de desarrollo cooperativo, colegios cooperativos, organizaciones cooperativas, organizaciones de productoras/es agrícolas, universidades y agencias de las Naciones Unidas.

El objetivo del programa My.COOP - Perú es permitir a las/os administradoras/es de cooperativas agrarias peruanas (actuales y potenciales) que identifiquen y aborden los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola orientado al mercado.

Tal como se mencionó, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas por los intereses de las/os socias/os, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este contexto, las/os administradoras/es de las cooperativas deben asegurar una toma de decisiones sólida sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agrarias, incluyendo la adquisición de insumos agrícolas y la comercialización.

4.2.2 Articulación comercial y financiera

Actor Clave : Technoserve INC

Gerencia de la Cooperativa

Rol : El rol protagónico de estos actores fue clave con el equipo técnico para generar confianza en los clientes potenciales de cacao en grano a nivel nacional e internacional, el trabajo del equipo de Technoserve

se vio reflejado en la consecución del primer contrato de exportación, en el ordenamiento en todo nivel de la organización cooperativa, el apoyo a nivel gerencial y de directiva de la cooperativa se realizó al 100% por dos años continuos (2013 y 2014) a partir del 2015 el asesoramiento se redujo al 50% dado que se evaluó que la gerencia de la cooperativa ya había generado las capacidades necesarias para continuar con el desarrollo logrado por la organización.

4.2.3 Consensos logrados entre actores

En el trabajo de campo, se observa los consensos logrados entre los actores claves de la cooperativa: la directiva, la Gerencia y los socios para consolidar cada año la gobernabilidad de la cooperativa, pese a su proceso de renovación de órganos de gobierno por tercios.

Este consenso a nivel interno de la cooperativa, también se vio reflejado en los consensos logrados entre los actores externos Municipalidad Provincial del Huallaga y Technoserve INC y estos dos últimos con la propia cooperativa, quienes en reuniones conjuntas planificaron, aprobaron y ejecutaron el plan de acción de desarrollo de la cooperativa en el marco del apoyo a los pequeños productores de cacao.

Un consenso importante logrado es la asunción de roles que no se sobrepongan entre sí, así por ejemplo los actores de receptores (Gerencia y Directiva) y los actores capacitadores (municipalidad y TNS), cada uno de ellos con actividades bien definidas y resultados igualmente tangibles que se expresaron en el numeral anterior de la presente investigación.

4.3 RETOS FUTUROS Y FACTORES LIMITANTES DEL PROCESO DE DESARROLLO.

Sobre los retos y los factores que pueden limitar este proceso de desarrollo, la investigación encontró los siguientes hallazgos:

4.3.1 Acceso a mercados especiales de chocolate

La cooperativa durante el periodo de la investigación, solo incursiono - y de manera muy eficiente – en el mercado de cacao en grano, con una cartera de clientes que involucra especialmente a la industria del cacao y sus derivados (Pronatec AG, Trasmarr Group y Ecom Trading). En este sentido, es importante precisar que el cacao en grano seco es un commodity (en general es una materia prima que tiene muy bajo nivel de diferenciación o especialización, no tiene valor agregado), y a su vez el precio depende de cómo se cotizan el producto en la Bolsa de Valores de Nueva York, esta situación limita de manera importante el desarrollo de la cooperativa en términos comerciales de generación de mayores ganancias.

Toda la industria del cacao en grano, compra cacao a las organizaciones o empresas dedicadas a producirlo, por el precio fijado en bolsa de valores, esto afecta a la Cooperativa porque su principal actividad es el mercado masivo de importación de grano de cacao seco, y se ve aún más afectado cuando el principal productor de cacao en el mundo - que es el africano Costa de Marfil - cuenta con una producción mayor de cosecha que la esperada, en este escenario, lo anterior hace que los precios tiendan a caer, afectando directamente la economía de los productores de la cooperativa, convirtiéndose los socios de la organización en agentes económicos muy vulnerables a volatilidad de la dinámica del mercado del cacao en grano, lo que constituye una limitante del desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

Dado este contexto, la alta dirección de la Cooperativa se ha propuesto la estrategia de incursionar al mercado de cacao especiales, que no es otra cosa que las chocolaterías internacionales de productos terminados. Estas chocolaterías están ubicadas principalmente en Europa y parte de Norteamérica.

La Cooperativa actualmente mediante su manejo integrado de la cosecha y post cosecha (beneficio del cacao) está produciendo grano de cacao de alta calidad (85% de fermentación, 7% de humedad, textura homogénea con granos mix finos de aroma y sabor) producto que cuentan los socios de la cooperativa, con el objetivo justamente de ingresar a los mercados especiales del cacao a nivel mundial.

El reto y objetivo que Coopalgsa está trabajando es ofertar este producto en las ferias internacionales y de esta manera colocar su producto a las chocolaterías más exclusivas de manera directa, sin necesidad del importador internacional, a un precio también “de calidad” en el que no se maneja los precios que se cotizan en la Bolsa de valores de nueva York. Esta estrategia, representa la segunda etapa del proceso de consolidación económica que viene desarrollando la organización.

En términos generales, para los próximos años la cooperativa tiene como reto continuar participando en el salón del Cacao y el chocolate en Paris – Francia, que es la ventana comercial más exclusiva del rubro, y ahí llevar las muestras del cacao que se producen en el Huallaga, de manera se pueda ofertar en cantidades atractivas a los medianos chocolateros, esto les permitirá una diferenciación de precios de venta de exportación para la cooperativa, asimismo, nos indican que esta estrategia no significara dejar de lado el mercado convencional de cacao que se incursiono durante el año 2013.

Cabe precisar, que la cooperativa ya se encuentra trabajando mediante la alta dirección sobre esta estrategia de mercado de cacao especial, dando un primer paso en el año 2017, que han participado en la feria internacional de alimentos Biofach en Núremberg - Alemania, en donde han dejado las muestras de cacao respectivas y ya están teniendo un primer contacto con la empresa Italiana Icam productora de chocolates con quienes consiguieron una carta de intención de compra para el año 2018, para comercializar las primeras 200 toneladas de cacao de alta calidad a un precio muy superior de los que se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York, siendo este el resultado más concreto referida a los retos que enfrenta la experiencia analizada.

4.3.2 Incremento de líneas de crédito nacional e internacional

Una limitante importante en el desarrollo de la cooperativa ha sido sin lugar a dudas las insuficientes líneas de crédito con que cuenta la cooperativa, esta situación originada por varios factores, a nivel local o nacional su juventud y la falta de respaldo patrimonial atractivo y a nivel de financieras internacionales por los pocos años de participación en el mercado.

Cabe precisar, que por este problema de limitado financiamiento para capital de trabajo - en el periodo de nuestra investigación - la cooperativa solo ha comercializado el 14% de su capacidad productiva en el año 2013, con el empuje de los aliados estratégicos y la gestión propia – considerando que es su segundo año de incursión en el mercado competitivo - para el año 2014 se alcanzó comercializar el 34 % de la capacidad productiva, considerando que para el 2015 el potencial productivo casi se duplico, y los niveles de financiamiento también crecieron, a una tasa menor, sin embargo, se barco una comercialización del 23% de esta nueva base productiva y se dejó de comercializar el 77%, lo que representa una limitante importante en el desarrollo sostenible de la organización cooperativa, tal y como se muestra en el siguiente cuadro N° 4.6 en el que se detalla esta dinámica.

CUADRO N° 4.6
Brecha Productivo - Comercial por Insuficiente financiamiento

Año	Potencial Productivo	Ventas	Produccion Comercializada	Produccion no Comercializada
	TM	TM	%	%
2013	1,085	150	14%	86%
2014	1273	435	34%	66%
2015	2025	461	23%	77%

Fuente: Trabajo de campo

Elaboracion Propia

Visto esta limitante, la Cooperativa se ha puesto el **reto** de ampliar las líneas de crédito hasta alcanzar cubrir por lo menos el 70% de la capacidad productiva, es, en ese camino que se encuentran las negociaciones directas con la financiera solidaria internacional Rabobank para obtener una línea crédito por USD 300,000 dólares que le permita cubrir esta brecha. Asimismo, se debe recordar que el financiamiento de capital de trabajo con las financieras internacionales solidarias (Rabobank, Sharet Interest y Root Capital) están condicionadas a contratos de exportación, es por ello que se está trabajando de la mano con los clientes para incrementar los contratos y de esta manera cubrir gran parte del déficit de financiamiento de capital de trabajo que cuenta la cooperativa.

Por el lado de la banca nacional un actor importante que está en negociaciones es el Banco de Crédito del Perú, sin embargo, las tasas de interés son altas en relación a las financieras internacionales, por lo que la gerencia indica que aún se encuentra en evaluación.

4.3.3 Afianzar su producción orgánica y de comercio Justo

Este quizá es uno de los retos más importantes que tiene la cooperativa en la actualidad. Como nos refiere el Gerente General de la cooperativa, ellos vienen trabajando fuertemente con un programa de certificación organiza y UTZ, con el objetivo de buscar mercados de categoría orgánico, ya que el mercado de cacao en grano convencional no genera muchos dividendos para los productores.

En este sentido la cooperativa cuenta con un programa denominado “programa de certificación ecológica y comercio Justo”, con el cual se están llevando a cabo diversas actividades que permita continuar con el grupo de productores con certificación orgánica y ampliar a la certificación Fair Trade de comercio justo.

Estas certificaciones permiten a la cooperativa contar con una prima por tonelada de producción orgánica que de acuerdo al mercado varia de entre USD 200 a USD 50 por tonelada, esto mucho dependerá de la calidad del cliente, la necesidad del mercado etc.

Es importante mencionar que la cooperativa tiene contratos con certificación orgánica y que además están adicionados la certificación comercio Justo, que es una certificación de buenas prácticas empresariales y agrícolas para con los pequeños productores, que para el caso del cacao representa los USD 200/Tn.

Con el reto y objetivo puesto en ampliar clientes que requieran cacao en grano con certificación orgánica y comercio Justo, en la actualidad tiene comprometido 200 TM para el 2018, la cooperativa espera que para el 2019 estaos contratos se amplíen a 500 toneladas de cacao certificado.

4.3.4 Ingreso de nuevos actores comerciales al mercado de captación de socios en la provincia.

¿Este es un factor que puede limitar el desarrollo sostenible de la cooperativa, por qué?

Según nos explica el gerente y los actores que participaron en el desarrollo de la experiencia, es porque en la actualidad las empresas transnacionales dedicadas a la compra a nivel mundial del cacao en grano han creado subsidiarias en el Perú poniendo como sede una de ellas la ciudad de Saposoa, área de jurisdicción de la cooperativa, con el objetivo de competir directamente en la comercialización de grano, pero también amenaza con competir a nivel social.

Esto último explicado como la posibilidad de que estas subsidiarias inicien un proceso de asociar a productores otorgándoles beneficios importantes que hagan desestabilizar el modelo cooperativo trabajado por muchos años, para luego de conseguir este objetivo se retiren de la fase social y solo se dedique a comercializar el grano de cacao dejando a los productores nuevamente en calidad de alta vulnerabilidad con relación a los precios de compra del cacao en chacra.

Este escenario de amenaza es el principal factor que podría limitar el desarrollo socio empresarial de la cooperativa.

4.4 HITOS CENTRALES DE LÍNEA DE TIEMPO EN LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA.

Los hallazgos encontrados para esta variable refieren lo siguiente:

4.4.1 Alianza estratégica entre Cooperativa –Technoserve – Municipalidad

Sin lugar a dudas la alianza estratégica que se establece llevar adelante en beneficio de la cooperativa a inicios del mes de enero del año 2013 entre la Cooperativa, Technoserve y consolidar el apoyo técnico de la municipalidad provincial del Huallaga, con el objetivo de impulsar la gestión empresarial, comercial, social y técnico para desarrollar la cooperativa y en consecuencia a sus socios, resulta el

hito inicial más importante que tuvo la cooperativa, porque a partir de esta acción, se modificó de manera positiva la historia de la organización.

Cabe precisar que sin esta alianza los directivos buscaban y gestionaban consolidar la cooperativa sin éxito alguno, a partir de este acuerdo de aliados, la cooperativa inicio el proceso de ordenamiento y posterior crecimiento en todos sus niveles de la organización, por lo que se concluye este evento como el hito inicial importante para comprender el desarrollo de la experiencia que se investigó.

4.4.2 Primer contrato de exportación de grano de cacao

Un hito importante a nivel de desarrollo comercial que impacto de manera positiva en todos los componentes de la cooperativa, fue sin duda conseguir el primer contrato de exportación para la cooperativa.

A nivel de gestión comercial internacional las empresas importadoras colocan su producto al cliente final y para ello se aseguran que los contratos con los proveedores como la cooperativa puedan cumplir oportunamente con la exportación del producto hacia Europa, en comercio internacional si no se cumple plazos, oportunidad de entrega, calidad, etc, nunca más volverás a contar con la credibilidad respectiva para una nueva incursión en este mercado. Por tanto, es imposible generar un contrato de compra con una organización que nunca trabajo este tipo de negocios, de esta regla se cuidó mucho la gestión de la cooperativa.

Por esta razón - indican los entrevistados – es que en la memoria anual del año 2013 este logro, de este primer contrato ha sido el punto de quiebre para generar una nueva hoja de ruta camino al crecimiento de la cooperativa, dicho contrato fue por 25 Tn de cacao en grano seco certificado orgánico y Fair trade, con la empresa Pronatec AG,

de suiza y estaba destinada como puerto de llegada el puerto de Amberes en Bélgica.

4.4.3 Primera línea de crédito aprobada por la financiera Shared Interest

Otro hito importante, también desarrollado el año 2013, fue sin lugar a dudas la obtención de la primera línea de crédito internacional para la cooperativa. En el contexto en el que la cooperativa venía de un año 2012 con deuda en una caja rural señor de Luren por 45,000 soles que no podían pagar. La estrategia para lograr este crédito paso por ordenar la cooperativa, realizar una auditoría financiera al año 2011 y 2012 y conseguir firmar el primer contrato de exportación, estas variables reforzadas por el prestigio y apoyo en asesoramiento continuo de parte de Technoserve nos permitieron calificar por Shared interest para la apertura de la primera línea de crédito por USD 80,000 que representaba el capital de trabajo cumplir oportunamente con el contrato de exportación del primer contenedor de cacao salido de la provincia del Huallaga hacia Europa.

Los socios lo recuerdan con mucho entusiasmo, esta apertura de línea de crédito porque por primera vez se podía pagar oportunamente al agricultor por su cacao, y de esta manera les permitió iniciar esta etapa de crecimiento que ha experimentado la cooperativa.

4.4.4 Primer contenedor exportado a Bélgica.

Corría agosto del año 2013 y en la ciudad de Saposoa se respiraba un aire de esperanza, la cooperativa al fin completaba los 390 sacos de yute de 64 kilogramos cada uno rotulados con el logo de la cooperativa que conforman un contenedor de cacao en grano seco, que iba directo al puerto del Callao para ser embarcados a Europa, específicamente al puerto de Amberes en Bélgica.

La memoria del año menciona las gestiones realizadas ante la cámara de comercio de Lima, la contratación de un agente de aduanas, las revisiones en el SENASA de las muestras del producto y las revisiones técnicas de las empresas certificadoras del producto como orgánico.

Toda esta gestión de embarque, realizado por la cooperativa fue difícil por ser la primera vez que la cooperativa se enfrentaba a este reto, logrando con éxito del embarque se abrían las puertas hacia una nueva etapa en la vida institucional de la cooperativa y también en la economía de la provincia y de la ciudad de Saposoa.

En general podemos inferir que este proceso de exportación significó el primer eslabón en el desarrollo de la cadena comercial de la cooperativa, ya que en los años posteriores este proceso se optimizó y en la actualidad hasta se encuentra sistematizada, lo que refleja el importante crecimiento experimentado por la organización y por tanto es considerado un hito histórico en el desarrollo de la cooperativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

5.1. CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo de identificar los componentes que generaron al experiencia, se concluye que dentro del enfoque de desarrollo económico local, la presente tesis refleja la experiencia de desarrollo económico reflejado en la cooperativa agraria El Gran Saposoa - Coopalgsa, en el cual se evaluó los factores y condiciones de éxito que permitieron alcanzar un cierto nivel de desarrollo dentro de esta organización de pequeños productores de cacao de la zona de Huallaga central en la región san Martín, el cual se resume en 4 niveles bien definidos:

A nivel social: La cooperativa triplicó el número de socios desde su fundación hasta la fecha, incluyendo a los productores de toda la provincia del Huallaga, generando un proceso de inclusión de productores en extrema pobreza con agricultura de subsistencia a pequeños productores capaces de otorgarles acceso a una buena educación y servicios de salud para sus hijos, todo ello, por la mejora de sus ingresos económicos, a partir de ser productores competitivos que la cooperativa ha ido forjando.

A nivel de productividad: pasó de contar con 300 a 1,800 Hectáreas de cultivos de cacao en la actualidad, a nivel de productividad mediante la aplicación de la técnica de Abonamiento y Poda sincronizada (TAPS), se incrementó su cosecha de cada socio, de producir 800 Kg/ha/año a 1,125 Kg/ha/año en promedio, representando un incremento importante que se refleja en la economía de cada productor.

A Nivel económico: La cooperativa pasó a tener un mercado cautivo en países como Bélgica, Holanda y Suiza, a quienes le exporta cacao en grano anualmente por encima de las 250 TM. Asimismo cuenta con un financiamiento para capital de trabajo de por caso dos millones de soles de financieras solidarias del exterior. Esta buena performance económica se ha visto reflejada en la mejora económica de sus socios, porque ha permitido pagar mejores precios por el cacao del socio productor,

mejorar la asistencia técnica en campo y entregar remanentes de utilidad anual a todos los socios de acuerdo a la entrega de su cacao a la cooperativa.

A nivel participación democrática: La Cooperativa a formado comités sectoriales por zonas geográficas de la provincia, que cuentan con su propia directiva y que representan a los socios ante la asamblea general de la cooperativa, además de crear comité de la mujer, la elección y participación democrática de cada socio en la elecciones generales, el generar participación conjunta en todos los eventos de capacitación social que cuenta la cooperativa para sus socios y democráticamente asignar asistencia técnica en campo para el total de los socios que participan en la Cooperativa. Adicionalmente la generación de consensos entre los actores internos y externos que participaron el proceso de desarrollo de la cooperativa, respetando sus roles y su nivel de influencia en cada una de las acciones ejecutadas.

Es importante resaltar el impacto a nivel social y territorial de la Cooperativa Agraria el Gran Saposoa - Coopalgsa, por su objetivo asociativo, de pasar de contar con 100 socios inicialmente a alcanzar los 300 socios actualmente, resaltando su carácter de modelo democrático de participación de los socios dentro de la cooperativa en todo nivel, el que se hayan generado capacidades y habilidades en el desarrollo de la cadena de valor del cacao, el mismo que ha sido muy beneficioso para la población generando un efecto de crecimiento de la economía local, ya que en un 90 % la población de la provincia se dedica a la agricultura, todo ello dentro de los conceptos de desarrollo inclusivo de la teoría del desarrollo local.

Finalmente, a nivel de conclusiones por cada interrogante, se ha considerado describirlos y explicarlos detalladamente **a nivel de hallazgos principales** de la investigación que se concluyen a continuación:

5.1.1. Con respecto a los Componentes de la experiencia desarrollada por los socios de la cooperativa.

Los componentes que intervienen para para generar desarrollo en la cooperativa y esta a su vez contribuyo a generar desarrollo productivo económico y social en los pequeños productores de cacao de la zona de estudio (Provincia del Huallaga,

región san Martín) han sido como resultado (hallazgos) de la investigación los siguientes:

- ❖ La dinámica interpuesta por el programa de desarrollo alternativo que buscaba reemplazar los cultivos de hoja de coca ilegales y que vieron en el cacao una alternativa importante de sustitución de dichos cultivos ilegales, contribuyó a generar una dinámica importante de crecimiento del cultivo del cacao en toda la región de la selva peruana. De este proceso no estuvo exenta la provincia del Huallaga en donde instalaron durante los años 2006 al 2009 más de 4,000 hectáreas de cacao, en las parcelas de los ex productores de coca.

Dada esta coyuntura, los productores asociados en la cooperativa vieron a partir del año 2013 incrementar su potencial productivo que es la base fundamental para la puesta en marcha de la cooperativa, las hectáreas cultivadas de cacao se enfrentaron al reto de incrementar su rendimiento y con ello la cooperativa aprovechando su plataforma que agruparse en un conjunto importante de productores socios, desarrollaron estrategias que les permitió un incremento significativo del rendimiento productivo por hectárea y esto a su vez incrementó el potencial productivo de los socios de la organización cooperativa.

- ❖ Otro factor importante, fue sin duda la posibilidad que la cooperativa con tan importante potencial productivo ingresará a mercados más competitivos que permita al productor mejorar sus ingresos económicos. En este contexto, la cooperativa con el apoyo de sus aliados estratégicos de la cooperación internacional (Technoserve INC) y cooperación local (Municipalidad provincial), generaron las capacidades necesarias y la plataforma adecuada para que la dirección de la cooperativa acceda a mercados de valor con clientes que iniciaron la compra de cacao orgánico comercio justo de la cooperativa, siendo esto considerado uno de los hitos importantes de la experiencia que investiga la presente Tesis.
- ❖ En consecuencia, se puede inferir, que, a partir de la estrategia de intervención en la Cooperativa, mediante ruedas de negocios y asesoramiento técnico a la plana gerencial, se generó las condiciones para que la cooperativa se consolide

como un actor más en mercado internacional del cacao en grano, firmando contratos de exportación. Asimismo, este proceso de exportación directa les ayudo de manera importante a mejorar sus ingresos económicos ya que la cooperativa aglomeraba la producción de los socios y lo comercializaba de manera directa sin intermediarios iniciales, mediante la exportación, lo que significó un claro elemento de desarrollo para el proceso de crecimiento de la cooperativa y como consecuencia de los productores asociados que les ayudo a mejorar de manera importante sus ingresos económicos. Es importante indicar que su comercialización como ingreso per cápita para el año 2013 era de S/. 5,478 al año por socio productor, mientras en para para el año 2015 la cooperativa logro triplicar su comercialización per cápita de los productores alcanzando los S/. 16,452.00 al año.

- ❖ El acceso al sistema financiero internacional fue un factor determinante para alcanzar el éxito de la cooperativa, entendiendo la dinámica del negocio, que sin capital de trabajo no se logra hacer empresa y mover mercancía, se puso mucho trabajo en la consecución de la primera línea de crédito para la cooperativa, el cual se consiguió en el año 2013 y se multiplico x 9 veces en el 2015, lo que a todas luces representa una gran experiencia de desarrollo que permitió a los productores exportar.
- ❖ Otro factor importante visualizado en la experiencia ha sido el fortalecimiento organizacional visto desde la asistencia técnica en campo, el asesoramiento diario a la alta dirección de la cooperativa para generar capacidades gerenciales y directivas, de manera que se enfrente las condiciones de mercado con poder de gestión y negociación. Este crecimiento y desarrollo empresarial, social y Productivo de la cooperativa se evidencia en el crecimiento de las ventas, exportación de cacao, certificación de los productores, obtención de líneas de crédito a bajo costo, incremento de la oferta productiva de la organización e incremento de la productividad de las parcelas de los socios, todo ellos contribuyo a la mejora de los ingresos económicos de los socios de la cooperativa. Pasar de facturar S/. 580,000 en el año 2012 a facturar en el año 2015 S/. 4,935,700, es una experiencia de éxito para la zona y como se visualiza

a lo largo de todos los resultados de la tesis, se observa el cambio importante de cómo era la cooperativa a como se encuentra al final de la evaluación, todo este proceso se enmarca en la dimensión de la igualdad de oportunidades entre todos que propugna la Gerencia Social.

- ❖ El proceso de crecimiento de la cooperativa a nivel social, productivo y económico está íntimamente relacionado con el reto de desarrollo territorial y democracia, enmarcado ello en la asociatividad y la participación ciudadana, respectivamente que plantea el crecimiento desde abajo en términos de que la Cooperativa que tuvo como origen en una iniciativa de los socios y la participación democrática con relación a su dirección a nivel de directivos en el que todos los socios participan y tienen derecho a elegir y ser elegidos, esto último en el marco de la participación democrática como elemento básico del desarrollo social de la humanidad.

5.1.2. Con respecto al rol de los actores claves que intervinieron en el proceso y su vínculo con los componentes del estudio la Cooperativa

- ❖ El rol que realizaron los actores claves tiene una importancia superior en todo el desarrollo de la experiencia de la cooperativa. Desde los resultados de la investigación se puede inferir la importancia vital para la organización el accionar de la ONG Technoserve en el fortalecimiento de capacidades de los líderes de la organización mediante módulos de gestión empresarial y comercial de manera continua, a los socios con el programa Mycoop, etc.
- ❖ Cabe destacar, en referencia a los roles de cada uno de los actores claves en este proceso: a nivel de la cooperativa la decisión de la alta dirección gerencial y directivos para comprometerse con un proyecto de crecimiento sostenido de la organización; por otro lado, la ONG Technoserve comprometida en servir de plataforma en la articulación comercial y financiera para generar primero capacidades en la alta

gerencia y negocios y líneas financieras para el beneficio de la cooperativa. Un actor importante en el desarrollo productivo ha sido sin duda la Municipalidad Provincial del Huallaga, que se compró el pleito de los pequeños productores y puso muchos recursos en el eslabón de capacidades productivas y potencial productiva de la cooperativa, cada actor cumplió eficientemente su tarea comprometida.

- ❖ Es importante indicar que en la tesis se puede observar los consensos logrados entre los actores claves y su entendimiento en el marco del cooperativismo y como ésta forma parte de la Gerencia Social, desde la perspectiva del desarrollo territorial o local, la democracia, hasta la participación e inclusión que el modelo cooperativo incluye, mediante elecciones democráticas para los consejos y comités que representan los órganos de gobierno de la Cooperativa, hasta la escuelas de campo, capacitaciones en temas de asociatividad, desarrollo social, equidad de género, buenas prácticas agrícolas, agricultura ecológica u orgánica, etc. que se enmarcan en los objetivos de la Gerencia social de manera integral.

5.1.3. Con respecto a la identificación de los retos futuros de la experiencia organizacional - empresarial de los productores de cacao de la Cooperativa y factores pueden limitar su desarrollo

- ❖ A nivel de retos consideramos que uno de los principales es la incursión de la cooperativa a mercado de chocolates especiales, teniendo en cuenta que la cooperativa mediante sus socios cuenta con la variedad de cacao finos de aroma. En este sentido, el trabajo que viene realizando la gerencia de la cooperativa resulta por demás importante, ya para el año 2018 cuenta con 200 toneladas de cacao comprometidas con la empresa de chocolates de Italia Icam, siendo esta la primera incursión de la cooperativa en este tipo de mercados. Sin embargo, el trabajo realizado hasta la fecha ha sido muy relevante en el proceso de cambio hacia el desarrollo que ha experimentado la cooperativa.

- ❖ Es importante continuar las negociaciones con Shared Interest para la ampliación de la línea de crédito, además de concluir con la apertura de una nueva línea de crédito con Rabobank que le permitirá a la cooperativa comercializar mayor cantidad de cacao y alcanzar por lo menos cubrir el 80% de su potencial de oferta productiva con que cuenta la cooperativa.

- ❖ La cooperativa desde el inicio del periodo de investigación, trabajaba la producción orgánica de su cacao, su cobertura inicial abarcaba solo el 20% de su oferta productiva al finalizar el año 2015 este componente de producción orgánica y de comercio justo representaba el 50% de su oferta productiva, consideramos que para resultar más atractivo al mercado objetivo, en los próximos años este componente orgánico y de comercio justo no debe bajar del 80% de su oferta productiva, gran cambio que se debe trabajar en el marco de los ejes de desarrollo que se trabaja en la gerencia social como los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.

- ❖ Considero que la cooperativa está enfrentando de manera adecuada las amenazas de mercado que siempre van existir en este negocio, fortaleciendo sus bases sociales ante las amenazas externas que buscan desestabilizar las organizaciones de productores de la zona, para ello se deberá trabajar planificadamente de la mano con todos los componentes de la organización un programa de fidelización de socios que garantice una baja deserción de socios para los próximos años.

5.1.4. Con respecto a la reconstrucción de los hitos centrales de línea de tiempo de la experiencia de la Cooperativa Coopalgsa

- ❖ En conclusión, el hito central de esta experiencia pasó por los consensos logrados entre los actores para embarcarse en el proyecto cooperativa Coopalgsa y sacar de la pobreza por lo menos a 300 productores de cacao, otorgándoles una plataforma comercial justa y segura.

- ❖ A partir de este hito central, los sub-hitos consideramos como resultado del trabajo ha sido la firma del primer contrato de exportación de cacao, que origino el ordenamiento de la gestión empresarial para poder acceder al tercer hito de desarrollo importante que fue la apertura de una línea de crédito con Shared Interest por USD 80,000, que permitieron democratizar los pagos del producto a los socios.

- ❖ Y por último el hito definitivo fue el poder realizar la exportación con éxito del primer contenedor de cacao, a partir de allí, se generó capacidades y retos para alcanzar el crecimiento plasmado en este trabajo de tesis.

5.2. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

- 5.2.1. Continuar con la plana gerencial que ha sido parte del proceso desde el inicio del crecimiento y desarrollo de la cooperativa.
- 5.2.2. Fortalecer el potencial de oferta productiva que cuenta la cooperativa, impulsando esta oferta hacia cultivos de cacao finos de aroma y de alta calidad, todo ello, deberá estar enmarcado en el programa de certificación ecológica y de comercio justo que tiene la cooperativa; definido este mercado como objetivo, la cooperativa deberá centrar todos sus recursos técnicos a sostener esta oferta exportable (deberá ser el 80% de su producción total), ya que este tipo de cacao tiene primas por tonelada, como consecuencia de ellos el precio será mucho más atractivo y beneficiara a los productores socios mejorando su nivel de ingresos económicos.
- 5.2.3. La cooperativa deberá continuar participando en las ferias de cacao que se desarrollen a nivel internacional, esto con el objetivo de lograr establecer su cartera de clientes de cacao especiales de manera que esté relacionada con la oferta productiva que ofrece, dicha participación debe estar complementado con ruedas de negocios y con el apoyo incondicional del estado a través de Promperu.
- 5.2.4. La cooperativa deberá fortalecer el trabajo de acercamiento a la financiera solidaria internacional, la línea de crédito actual con Shared Interest representa la mayor línea de financiamiento para capital de trabajo que cuenta, sin embargo, se deberá presentar un programa de contratos comerciales para acceder a una mayor línea de financiamiento, debiendo gestionar la disminución de las tasas de interés a estándares de cooperativas internacionales que no pasas del 5 % de interés anual.
- 5.2.5. Asimismo, deberá concretar su alianza financiera con Rabobank, una de las cooperativas internacionales de finanzas más importantes del mundo en este rubro, en el que no solo se encontrará financiamiento para capital de trabajo, sino también productos financieros no reembolsables de apoyo a las fincas o parcelas de los pequeños productores socios de la de la cooperativa. Cabe

precisar sobre la importancia del crecimiento de la líneas crédito como eje de desarrollo para alcanzar por lo menos que la cooperativa logre comercializar el 80% de su capacidad productiva, mediante la obtención de su capital de trabajo, al año 2015 su comercialización de su oferta productiva solo alcanzaba el 23% con todos los avances descritos y actualmente se encuentra en un tercio (30%) del potencial productivo que cuentan.

- 5.2.6. Se debe continuar con la programación y ejecución de programas de fortalecimiento de líderes sociales, tipo Mycoop, con el objetivo generar capacidades en los futuros gobernantes de la cooperativa, de manera que se garantice la gobernabilidad de la organización, que es la piedra angular para el desarrollo de la misma.
- 5.2.7. Se debe afianzar la alianza comercial con la Cooperación Internacional y nacional para generar proyecto de apoyo de fondos no reembolsables tipo Technoserve, la Alianza Cacao Perú, Aroideas, Programa nacional de innovación agraria – PNIA, etc, que mediante planes de negocios otorgan grandes recursos que permitan apalancar el costo administrativo de la cooperativa en el marco de la democracia y el respeto a los derechos humanos de sus socios.
- 5.2.8. El reto más importante que tiene la organización cooperativa es sin duda la sostenibilidad del modelo en la zona, pese a existir amenazas propias del mercado, sin embargo con una adecuada gobernabilidad y crecimiento productivo y comercial se debe estar garantizando la sostenibilidad de la cooperativa, el mismo que deberá estar plasmado en un Plan estratégico de desarrollo para los próximos cinco años, en donde se visualice las principales acciones a desarrollarse para el efectivo de desempeño de la organización.
- 5.2.9. Cabe resaltar que los factores de éxito que propiciaron el crecimiento y desarrollo de la cooperativa se sienta en las bases de la intervención de los actores claves, a quienes nunca se les debe poder de vista como aliados estratégicos y a la decisión política de los gobernantes de la cooperativa de apostar por una propuesta seria y consistente que les dios resultado en este periodo de evaluación de la experiencia.

SECCIÓN DE REFERENCIAS

ANEXOS

**ANEXO 1:
GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS Y SOCIOS
LIDERES:**

GUIA DE ENTREVISTA I

APELLIDOS Y NOMBRES:.....EDAD:.....

SECTOR:.....CASERIO:.....

1. ¿Cuántos años lleva de socio en la Cooperativa?:

Desde el inicio como fundador ()

Llevo..... años

2. Su condición en la cooperativa es:

Directivo ()

Socio delegado ()

Presidente del comité sectorial ()

3. A mejorado sus ingresos económicos a partir de la creación y participación de la cooperativa:

si () no

Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál cree que fue el principal motivo de dicha mejora.

Especificar:.....

.....

4. ¿De qué manera explica usted el crecimiento y desarrollo de la cooperativa los últimos 3 años?

.....

5. Considera que los diversos programas de capacitación (Mycoopp) al productor para formar, administrar y desarrollar liderazgos entre los productores de la zona, han contribuido a lograr el éxito de la cooperativa? :

Fue importante () no fue muy importante ()

Especificar:.....

.....

6. **¿Puede usted afirmar que la cooperativa cumple un papel determinante en el desarrollo de la cadena de valor del cacao en la provincia del Huallaga?:**

Cumple un papel importante () no ha sido importante ()

Especificar:.....
.....

7. **¿Cuál cree que ha sido la estrategia para que la cooperativa ha logrado a asociar a la mayoría de los productores de cacao de la provincia, hasta convertirse en un actor de desarrollo local importante?**

.....
.....
.....
.....

8. **¿el plan anual de fortalecimiento organizacional que tiene la cooperativa ha sido importante en su crecimiento como líder sectorial?**

.....
.....
.....
.....
.....

9. **¿considera que la Cooperativa ha logrado cambiar la mentalidad de los productores de cacao de la zona?**

.....
.....
.....

10. **¿considera Ud. que el proceso comercial del cacao mediante la Cooperativa ha logrado estabilizar y/o influenciar positivamente en el mercado del grano de cacao de la provincia?**

.....
.....
.....

11. **¿cree usted que el modelo asociativo mediante cooperativa tiene sostenibilidad con los cambios de gobierno que se producen cada año?,**

Si (), No ()

Si la respuesta es Si

Especificar y/o argumentar:.....

Si la respuesta es No

Porque considera que no es sostenible?:.....

.....

12. ¿Cuál cree usted que son las principales amenazas que enfrenta la Cooperativa?

.....

.....

.....

13. ¿Qué problemas considera usted que aún no ha resuelto la cooperativa para sus socios?

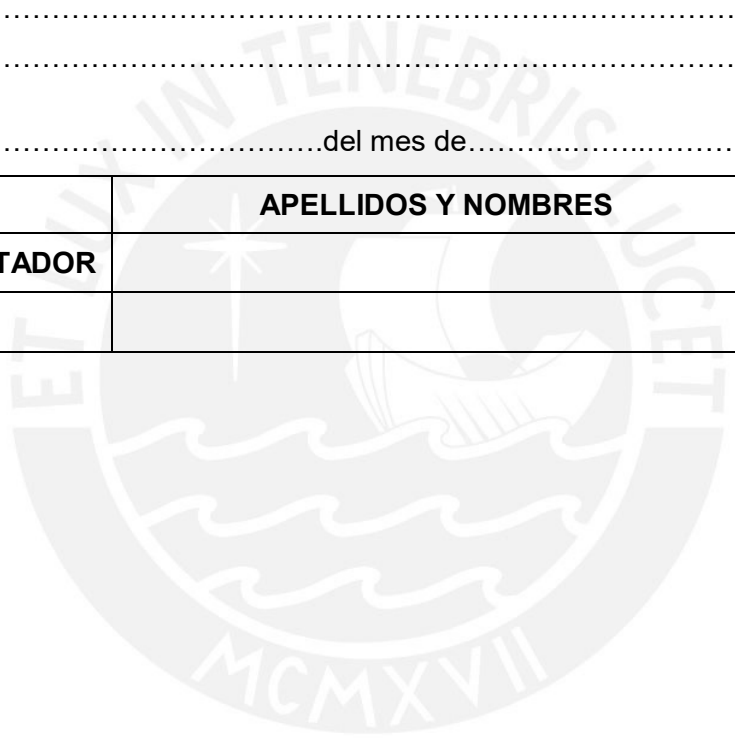
.....

.....

.....

.....del mes de.....del año 2017

	APELLIDOS Y NOMBRES	FIRMA
ENTREVISTADOR		
SOCIO		



ANEXO 02:
GUÍA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA PARA GERENTE
GENERAL:

GUIA DE ENTREVISTA II

I. **DATOS
GENERALES**.....
.....

Nombre del Gerente general
.....

Número de socios

Mujeres:		Hombres:		Total:	
----------	--	----------	--	--------	--

GUIA DE ENTREVISTA

1. Describa los tres principales logros sociales alcanzados por la organización:

- 1.-
.....
.....
- 2.-
.....
.....
- 3.-
.....
.....

2. ¿Qué factores y estrategias explican estos logros?

-
.....
.....

3. Describa los tres principales logros económicos alcanzados por la organización...

- 1.-
.....
.....
- 2.-
.....
.....
- 3.-
.....
.....

4. ¿Qué factores y estrategias explican estos logros?

-
.....

5. Según su ingreso a mercados competitivos ¿Cuáles han sido sus ventas en los tres años de la experiencia y a que mercado? (Volumen/ unidad de medida)

Producto	Año	Exportación	Mercado Local	TOTAL
Cacao	2013			
	2014			
	2015			

6. ¿Cuáles fueron los factores que impulso la cooperativa para tener acceso al mercado?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
-

7. ¿La Organización cuenta con algún tipo de certificación para su producto cacao en grano?

.....

8. Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué Certificaciones posee la Organización?

- ORGÁNICA ()
 RAINFOREST ALLIANCE ()
 UTZ ()
 COMERCIO JUSTO ()
 Otras (especifique).....

9. ¿Cuál es el área cultivada de cacao de la Organización?

Producto	Área cultivada Convencional (has)	Área cultivada certificada (has)	TOTAL
Cacao			

10. ¿Cuál es la productividad promedio anual por hectárea de los socios de la cooperativa?

.....

-

 11. ¿Cuál es el volumen de producción proyectado de cacao para los próximos tres años, por tipo de mercado que cuenta la organización (oferta)? Por favor detalle la cantidad y unidad de medida.

Producto	Año	Exportación TM	Mercado Local TM	TOTAL TM
Cacao	2017			
	2018			
	2019			

12. ¿Cuál es la principal dificultad en el desarrollo continuo que se presenta en la Cooperativa?

Financiamiento	Mercado	Tecnología	Comunicación	Mano de Obra	Infraestructura

13. ¿Cuáles de las dificultades mencionadas, se convierte en un problema con variables exógenas que no te permiten resolver en el corto plazo en la cooperativa? Breve explicación

14. ¿Considera que el acceso al financiamiento ha sido un principal limitante en la gestión de la Cooperativa?

.....

15. Si su respuesta es afirmativa en la anterior pregunta, ¿Cuál considera usted que ha sido la principal dificultad que tuvo para acceder al servicio de financiamiento para capital de trabajo?

(Marque una o más alternativas)

Presentar (Hipoteca/avales/prendas)	garantías	<input type="checkbox"/>
Demostrar los ingresos de la organización		<input type="checkbox"/>
Poco tiempo de funcionamiento de la organización		<input type="checkbox"/>
Cumplir con la documentación exigida Calificación de centrales de riesgo (Infocorp u otros)		<input type="checkbox"/>
Otro (Especifique)		<input type="checkbox"/>

16. ¿Indícanos como logro superar las dificultades mencionadas en la pregunta anterior?

.....

17. ¿Consideras que la cooperación internacional y la municipalidad tuvieron un papel importante en el desarrollo de tu gestión dentro de la cooperativa, para alcanzar niveles importantes de crecimiento para la zona?

.....

18. ¿en la actualidad que líneas abierta de crédito? ¿Con qué Instituciones Financieras?

Tipo de herramienta de financiamiento (línea abierta de crédito...)	Nombre de la institución financiera	USO /DESTINO	Monto Estimado (S/.)

19. A nivel de socios, ¿cuál ha sido la clave para preservar la gobernabilidad y que conjuntamente se comprometan con el apoyo dirigenal en las estrategias de trabajo que plantea la gerencia general?

.....

.....del mes de.....del año 2017

	APELLIDOS Y NOMBRES	FIRMA
ENTREVISTADOR		
GERENTE		

ANEXO 03:

GUÍA PARA LA CONVERSACIÓN CON ALIADOS ESTRATÉGICOS:

Temas u tópicos a tocar durante la conversación con dos aliados estratégicos

- 1- Estrategia y participación en el proceso de crecimiento de la organización
- 2- Rol de participación de sus instituciones u organización en el crecimiento de la organización.
- 3- Puntos clave que según su percepción influenciaron en el desarrollo de la organización.
- 4- Proyecciones de sostenibilidad del modelo ejecutado,
- 5- Etc.

ANEXO 03:

PANEL FOTOGRAFICO SOBRE LA PRIMERA EXPORTACION DE LA COOPERATIVA:

Lote de cacao de Coopalgsa para exportación



Apadrinamiento de Loren Stoddard de USAID al primer lote de exportación de cacao de la cooperativa Coopalgsa



• BIBLIOGRAFÍA

1. Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras
2012. El Desarrollo Cacaotero Peruano Estrategias para promover y fortalecer la cadena productiva del cacao. Documento en línea. Consulta 01 de junio 2017
https://www.avsf.org/public/posts/1555/avsf_cacao_peru_2013.pdf
2. Ander Egg, Ezequiel
1982. Técnicas de investigación Social. Tercera edición. Paris: Editorial Hvmnits, P.101.
3. Alburquerque, Francisco y Pérez Rozzi, Sergio
2013 EL DESARROLLO TERRITORIAL: ENFOQUE, CONTENIDO Y POLÍTICAS, documento en línea:
<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
4. CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DEL PROGRAMA URBAL.
2007. Documento en línea: Consulta 05 de julio 2017
http://www.centrourbal.com/sicat2/documentos/07_2007418129_R9P7-05A-dt4-spa.pdf
5. Cooperativa Agraria el Gran Saposoa
2015 Plan Operativo de Coopalgsa 2015
6. Estela Vega-Christie, Matías
2013. **Tesis de, Biocomercio y Desarrollo sostenible. PUCP, 2012.** Consulta 06 de junio 2017. Documento en Línea:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4464/ES_TELA_VEGA_CHRISTIE_MATIAS_CASO_COOPERATIVA.pdf?sequence=1

7. Eguren y Pintado
2015 Contribución de la Agricultura Familiar al sector Agropecuario en el Perú.
Lima. Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES
8. Foro Mundial de agencias de desarrollo local, territorio, economía y gobernanza local.
2011 Documento en línea: Consulta 01 de junio 2017
www.foromundialadel.org/desc/DECLARACION%20FINAL%20SEVILLA.pdf
9. Gobierno Regional de San Martín
2008. Plan Concertado de Desarrollo Departamental de San Martín 2008-2015:
“Prioridad: Organizaciones Empresariales: “Vincular activamente a las pequeñas organizaciones empresariales a las cadenas de valor de los productos estrella* en San Martín”. * Café, **cacao**, palma, palmito, sachá inchi, piñón, caña de azúcar, ganadería y acuicultura.
10. Mees, Marc
2014. Dinámicas Campesinas. La apuesta cooperativa: el Café y el Cacao en Perú. Bruselas-Bélgica.
11. Municipalidad Provincial del Huallaga
2012. Documento en Línea: Consulta 20 de enero 2018
http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/12213/PLAN_12213_Plan_de_Developo_Concertado_Provincial_2012.pdf
12. Ministerio de Agricultura y Riego
2012 La asociatividad como Inserción en los mercados. Documento en línea.
Consulta 08 de junio 2017
<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/asociatividad.pdf>

13. Ministerio de Agricultura.

2015. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. Recuperado de www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf
Consulta 01 de junio 2017

14. Ministerio de Agricultura y Riego

- 2012 La asociatividad como Inserción en los mercados.
Documento en línea: Consulta 01 de junio 2017
<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/videoconferencias/2012/asociatividad.pdf>

15. Ministerio de la Producción

- 2013 Extraído de My Coop Perú, Como Gestionar mi cooperativa agraria
Documento en línea: Consulta 05 de junio 2017
<http://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP-Peru/Libro-Mycoop-Modulo1.pdf>

16. PUCP

- 2012 Aspectos teóricos del capital social y elementos para su uso en el análisis de la realidad... Documento en línea: Consulta 20 de enero 2018
<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>

17. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

- 2012 Documento en línea: Análisis teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad. Consulta 20 de enero 2018
<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2012/06/Aspectosteoricoscapitalsocial.pdf.pdf>

18. Plaza, Edmundo J.,
1973. “La Democracia Moderna”, en Rev. Jurídica de la Universidad de Tucumán,
Nº 24, Argentina
19. Sinesio López Jiménez
2006. Grupo Propuesta ciudadana. Extraído de: Tendencias y desafíos de la
democracia peruana en el nuevo período político. Democracia y
governabilidad: actores, instituciones y condiciones. Documento en línea:
Por. 2006.
http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/cd_20.pdf
20. Tello, M
2006. Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis
de la realidad. Extraído el 26 de enero del 2013 desde:
<http://www.docstoc.com/docs/3173533/Aspectos-te%C3%B3ricos-del-CapitalSocial-y-elementos-para-su-uso>
21. USAID
Documento en Línea: Escuela de líderes cooperativistas agrarios – ELCA y
central café. Consulta 28 de marzo 2017
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00HSR7.pdf
22. Web. Definición.de:
Documento en línea. Consulta 05 de julio 2017
<https://definicion.de/cooperativismo/>
23. Wikipedia:
Documento en Línea: Consulta 05 de julio 2017
<https://es.wikipedia.org/wiki/Democracia>