



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMERCIO
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TÍTULO

**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO PARA LA
GESTIÓN DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES DE
MARACUYÁ. CASERÍO CALLEJÓN MEDIO DE CASCAJAL,
DISTRITO DE OLMOS, PROVINCIA DE LAMBAYEQUE,
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE. 2010 – 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES

IRIGOIN DELGADO, JOSE RONALD.

SIESQUÉN ROQUE, RICHARD WALDIR.

ASESOR

DRA. ANA COTRINA CAMACHO

LAMBAYEQUE - PERÚ, 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISIÓN DE GRADOS Y TÍTULOS

INFORME DE TESIS

Autores : Irigoin Delgado Jose Ronald.
Siesquén Roque Richard Waldir.

Título del informe :
Propuesta de un modelo asociativo para la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá. Caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. 2010 – 2015.

Campo de investigación : Escuela de Comercio y Negocios Internacionales.

Lugar de ejecución : Caserío Callejón Medio de Cascajal, Cascajal del distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque.

Duración estimada : 6 meses

Fecha de inicio : Septiembre del 2016.

Asesor : Dr. Ana Cotrina Camacho

Grado académico : Bachiller en Comercio y Negocios Internacionales

Msc. Adm. Juan Zapata Sandoval

PRESIDENTE

Msc. Adm. Aurelio Sanchez Gamarra.

SECRETARIO

Lic. Adm. Marco Antonio Capristan Campos.
VOCAL

Dra. Ana Cotrina Camacho.
ASESOR

Irigoin Delgado Jose Ronald.
TESISTA

Siesquén Roque Richard Waldir
TESISTA

DEDICATORIA

“Dedico mi tesis a mi madre Juana, pues ella ha sabido guiarme de la mejor manera, con buenos hábitos y valores que me han permitido llegar a este momento tan especial en mi vida. Madre gracias por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, por creer en mí, por siempre apoyarme y por todo el gran esfuerzo realizado para sacar adelante a nuestra familia.

A mi hermana Iris por estar conmigo y apoyarme siempre, a mis 3 sobrinos (as): Rodrigo, Valeria y Andrea para que vean en mí un ejemplo a seguir y a ti de una forma muy especial ya que estas en cielo y que siempre te llevaré en mi corazón.

Gracias Dios, por darme la paciencia y fortaleza para seguir aún en los momentos de adversidad y por bendecirme con una hermosa familia”.

Richard Waldir Siesquén Roque

“Agradezco a Dios por protegerme durante mi camino y darme las fuerzas para superar los obstáculos y dificultades, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Luisa.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Cristóbal.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos:

Por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tienen en mí”.

Jose Ronald Irigoin Delgado

AGRADECIMIENTO

Los investigadores expresan su profundo agradecimiento:

En primer lugar, a Dios, creador de todas las cosas quien nos ha dado la sabiduría, fortaleza y paciencia para continuar con nuestra investigación y culminarla con éxito.

A nuestros padres y familiares quienes nos acompañaron en el trayecto de nuestra vida individual y profesional, pues ellos son nuestra gran inspiración y motivación para salir adelante y cumplir nuestros objetivos, gracias a ellos estamos dando un paso muy importante en nuestras vidas.

A la Dr. Ana Cotrina Camacho por su asesoramiento y apoyo para sacar adelante nuestra tesis, por su labor como profesional, asesora e investigadora.

Al equipo de la Agencia Agraria de Olmos quienes son los que apoyaron esta iniciativa, nos brindaron el apoyo y la información necesaria para culminar nuestro trabajo.

A la Sr. Rosvelt More Mío, quien es agricultor de la zona y además fue la persona que nos facilitó el contacto con los agricultores y estuvo pendiente de la realización de este estudio.

A los habitantes del caserío Callejón Medio de Cascajal, quienes muy amablemente nos brindaron su apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A todos nuestros docentes entre ellos al Lic. Marco Antonio Capristan Campos por el apoyo brindado durante nuestra formación universitaria.

Y por último a todos nuestros amigos, entre ellos nuestro grupito de siempre que nos acompañó a lo largo de nuestra vida universitaria, y todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Richard Siesquen Roque & Jose Irigoin Delgado

Noviembre del 2017

ÍNDICE.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

LISTA DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Preguntas de investigación	5
1.5. Justificación del estudio.....	5
1.6. Viabilidad del estudio	6
1.7. Zona de estudio.	7
1.7.1. Ubicación del distrito	7
1.7.2. Indicadores socioeconómicos del distrito	9

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA

ASOCIATIVIDAD.....	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. Asociatividad.....	13
2.2.1.1 Características de la Asociatividad	15
2.2.1.2 Objetivos de la Asociatividad.	16
2.2.1.3 Formas asociativas más comunes en el Perú.....	17
2.2.1.4 Tipos de Asociatividad	20
2.2.1.5 Limitaciones de una Asociatividad	22
2.2.2. Modelo asociativo	23
2.2.2.1 El proceso asociativo: etapas.	24
2.2.3. Economías de Escala	26
2.2.4. Gestión	26
2.2.5. Competitividad	27
2.2.5.1. Ley de Promoción a la Competitividad Productiva.	27
2.2.6. Las cadenas productivas.	28
2.2.7. Metodología de las EMARs para mejorar la gestión de los agricultores	29
2.2.7.2. Articularse a mercados de productos y servicios.....	32
2.2.7.3. Construir capital social	36
2.2.7.4. Promover la gestión estratégica empresarial.	41

2.2.7.5. Relacionarse con el entorno.....	45
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Tipo y diseño de la investigación	49
3.1.1. Tipo de Investigación	49
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	50
3.2. Población y muestra.....	51
3.2.1. Población	51
3.2.2. Muestra.....	51
3.3. Operacionalización de las variables	52
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	55
3.4.1. Revisión Documentaria	55
3.4.2. Observación.....	56
3.4.3. Encuesta.....	56
3.4.4. Entrevista	57
3.5. Procedimiento de la investigación	58
3.5.1. Esquematización de la estrategia de investigación	58
3.5.2. Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.	59
3.5.3. definición de las variables de interés.	60
3.5.4. Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.	60
3.5.5. Recolección de Datos.	61

3.6. Procesamiento de la investigación	62
3.6.1. Organizar los datos explorados.....	62
3.6.2. Tabulación de Datos.	63
3.6.3. Elaboración de tablas y gráficos de los datos a obtenerse.	63
3.6.4. Presentación del proceso de análisis aplicado a los datos.	63
3.6.5. Formulación de las Conclusiones.	64
3.6.6. Planteamiento de las Recomendaciones.	64
3.6.7. Finalmente, la elaboración de la propuesta.	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.	65
4.1. Descripción de la situación actual de los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal – Olmos.	65
4.2. Determinación de los factores que limitan un modelo asociativo del caserío Callejón Medio de Cascajal – Olmos.	82
4.2.1. Identificación y análisis de los factores.....	82
4.2. Identificación del modelo asociativo para los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, de acuerdo con su situación actual.	89
4.2.1. La Cooperativa como Modelo Asociativo.	89
4.2.2. Propuesta de un modelo asociativo para la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá. caserío callejón medio de cascajal, distrito de olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. 2010 – 2015.....	93
4.2.2.1. Presentación.	93
4.2.2.2. Plan estratégico	97

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	131
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	134
CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXOS	140

LISTA DE TABLAS

Tabla 01. Límites del distrito de Olmos.....	07
Tabla 02. Indicadores socioeconómicos y características del distrito de Olmos.....	09
Tabla 03. Tipos de asociatividad.....	20
Tabla 04. El liderazgo en las asociaciones agrícolas.....	38
Tabla 05. Población: agricultores productores de maracuyá.....	51
Tabla 06. Variable independiente: Modelo Asociativo.....	53
Tabla 07. Variable dependiente: Gestión de los Agricultores.....	54
Tabla 08. Actividad laboral.....	65
Tabla 09. Clientes estables.....	66
Tabla 10. Comercialización del maracuyá.....	67
Tabla 11. Identificación de mercado	68
Tabla 12. Características para el mercado	69
Tabla 13. Cambios para adaptarse al mercado	70
Tabla 14. Cantidad de hectáreas.....	71
Tabla 15. Periodo de cosecha	72
Tabla 16. Rendimiento por hectárea.....	73
Tabla 17. Precio actual del maracuyá.....	74
Tabla 18. Instituciones que brindan crédito financiero	75

Tabla 19. Instituciones públicas.....	76
Tabla 20. Formar parte de un modelo.....	77
Tabla 21. Beneficios de formar un grupo asociativo.....	78
Tabla 22. Formar alianzas estratégicas.....	79
Tabla 23. Fortalezas y debilidades.....	100
Tabla 24. Oportunidades y amenazas.....	101
Tabla 25. Estrategias de desarrollo para los productores de maracuyá.....	120
Tabla 26. Principales empresas exportadoras del Perú.....	125
Tabla 27. Principales mercados importadores.....	126
Tabla 28. Costo por hectárea.....	127
Tabla 29. Producción por hectárea.....	127
Tabla 31. Costo de producción por kilo.....	127
Tabla 32. Costo de producción y utilidades.....	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Mapa de ubicación: Provincia de Lambayeque.....	08
Figura 02. Objetivos de la Asociatividad.....	16
Figura 03. Formas asociativas en el Perú.....	17
Figura 04. Proceso de constitución de una asociación.....	18
Figura 05. Ventajas de una cooperativa.....	19
Figura 06. Proceso de constitución de una cooperativa.....	19
Figura 07. Elementos de orientación para la gestión exitosa de las EMARs.....	30
Figura 08. Factores detallados de éxito para las EMARs.....	31
Figura 09. Factores de éxito para las EMARs.....	32
Figura 10. Construcción de capital social.....	37
Figura 11. Fomentar el Liderazgo, Visión de Colectiva y Participación.....	37
Figura 12. Promover la gestión estratégica empresarial.....	41
Figura 13. Relacionarse con el entorno.....	45
Figura 14. Actividad laborar	65
Figura 15. Clientes estables.....	66
Figura 16. Comercialización del maracuyá.....	67
Figura 17. Identificación de mercado	68

Figura 18. Características para el mercado.	69
Figura 19. Cambios para adaptarse al mercado	70
Figura 20. Cantidad de hectáreas.....	71
Figura 21. Periodo de cosecha.....	72
Figura 22. Rendimiento por hectárea.....	73
Figura 23. Precio actual de maracuyá.....	74
Figura 24. Instituciones que brindan crédito financiero	75
Figura 25. Instituciones públicas.....	76
Figura 26. Formar parte de un modelo.....	77
Figura 27. Beneficios de formar un grupo asociativo.....	78
Figura 28. Formar alianzas estratégicas.....	79
Figura 29. Órganos de una cooperativa.....	91
Figura 30. Modelo de desarrollo de una cooperativa agrícola.....	95
Figura 31. El modelo clásico de gobernabilidad de las cooperativas.....	106
Figura 32. Funciones de la asamblea general.....	108
Figura 33. Funciones del consejo administrativo.....	111
Figura 34. Funciones del consejo de vigilancia.....	115
Figura 35. Funciones del comité electoral.....	116
Figura 36. Funciones del comité de educación.....	116

RESUMEN

El objetivo de este estudio es establecer un modelo asociativo para mejorar la gestión de los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, por ende, el estudio se sustenta en las diversas modalidades de asociaciones que existen en el Perú, y de acuerdo con lo analizado en la presente investigación, se plantea la gestión e implementación de una cooperativa agrícola, ésta persigue un objetivo común entre los productores de desarrollar el bienestar económico y social. Así mismo buscamos enfrentar limitaciones de gestión y de acceso a los mercados, tecnológicos, de producción y de comercialización; y valer las leyes que benefician la actividad agrícola. Claro ejemplo la Ley de Promoción a la Competitividad Productiva (N° 29337, art. 4) que nos dice que es estrategia prioritaria del Estado la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva y establece que los Gobiernos pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en la implementación de iniciativas de apoyo a la Competitividad Productiva.

Por ultimo nuestra investigación es no experimental, cualitativa y exploratoria dado que no se muestran estudios específicos en torno al problema (factores que limitan un modelo asociativo para mejorar la gestión), además ser un tema nuevo y dentro de ella se propone un modelo asociativo específico de un caso particular, la cooperativa para los pequeños productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, así también el estudio aplicó el Método Descriptivo con el objeto de determinar las variables con sus indicadores, y otros fundamentos necesarios para su estructuración y aplicación.

PALABRAS CLAVES: Modelo de asociatividad, gestión de productores, asociatividad, cooperativas, economías de escala, cadenas productivas y competitividad.

ABSTRACT

The study objective is to establish an associative model to improve the management of the Caserío Callejón Medio farmers, therefore, the study is based on the different forms of associations that exist in Peru, and according to what was analyzed in the present investigation, it propound the management and implementation of an agricultural cooperative, to pursues a common objective among producers to develop economic and social welfare. Likewise, it seeks to face limitations of management and market access, technology, production and marketing; and to enforce the laws that benefit agricultural activity. For example, the Law for the Promotion of Productive Competitiveness (No. 29337, Article 4) that tells us that the State's priority strategy is the execution of Supportive Initiatives for Productive Competitiveness and establishes that governments can authorize the use of 10% of its budget to investment in the initiative implementation to support Productive Competitiveness.

Finally, this research is non-experimental, qualitative and exploratory, it given that there are no specific studies around the problem (factors that limit an associative model to improve management), besides it is a new topic and within it a specific associative model is proposed in a particular case, the cooperative Caserío Callejón Medio from Cascajal, small maracuyá producers, also the study applied the Descriptive Method in order to determine the variables with their indicators, and other necessary bases for its structuring and application.

KEY WORDS: Associativity models, producers management, associativity, cooperatives, economies of scale, productive chains, and competitiveness.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

En el Perú a partir de la década de los 90, cuando se da la liberalización de la economía peruana las empresas en su mayoría medianas y pequeñas han tenido que recurrir a distintos métodos asociativos o de cooperación que les ha permitido mantenerse en el mercado, y en algunos casos han alcanzado la internacionalización.

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Rosales, 1997, citado en Gómez, 2011).

Desde el 2014, la región Lambayeque viene impulsando mediante programas y capacitaciones en mejora de diversificar la matriz productiva de productos agro con empresas y asociaciones; organismos institucionales cada vez tiene mayor relevancia en el accionar con los productores brindando herramientas de gestión en mejoras de su productividad agrícola.

Andina (2014) afirma:

El Programa Región Exportadora de la Cooperación Suiza (SECO) suscribió un convenio de cooperación con la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (Gercetur) del Gobierno Regional de Lambayeque (GRL).

Fue en el marco del proyecto denominado: “Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades, Capacidad Operativa y Logística de la Dirección Ejecutiva de Comercio Exterior de la Gercetur del Gobierno Regional de Lambayeque, para implementar servicios de desarrollo empresarial en el ámbito del distrito lambayecano de Olmos”.

Éste programa tuvo como objetivo brindar herramientas de gestión como: Herramientas de Inteligencia Comercial, selección de mercado objetivo, costos y procesos de productos agroexportable y plan financiero para planes de negocio de exportación, finalmente este programa se complementaría con pasantías a empresas exportadoras de la región Piura y la Libertad en efecto, los principales productos que se destacan son: mango, limón palta, banano orgánico, maracuyá uva entre otros.

El distrito de Olmos cuenta con una posición geográfica privilegiada que le permite tener diversidad de cultivos así como el sector agropecuario es altamente importante y puede aprovechar de contar con una gran fuente de recursos hídricos, en efecto, una de las principales características del distrito de Olmos es que tiene la riqueza natural para desarrollar diferentes cultivos que diversifiquen la matriz productiva del distrito, aseguran la base alimentaria y que tengan excedentes de productos que le permitan mejorar las opciones de mercado internacional.

Sin embargo, también encontramos como una de sus más grandes debilidades es la desintegración, la parcelación de las tierras y la deficiente gestión de los productores para formar una Asociación que permita tener ventajas competitivas, poder de negociación, cadena de abastecimiento de los productos, capacitación y acceso a fuentes de financiamiento.

Esta situación de desconocimiento en las herramientas de gestión asociativa se refleja con mayor énfasis en la actividad de los pequeños productores agrarios de Olmos; un caso referente a esta investigación analizada es lo observado en los pequeños agricultores de maracuyá del caserío Callejón medio de Cascajal del distrito de Olmos, provincia de Lambayeque - departamento de Lambayeque. Según datos estimados de la Agencia Agraria de Olmos la producción total en toneladas es 5,904, siendo el rendimiento por hectárea de 8,734 kg/ha, el precio establecido es de 0.68 S/.kg, no obstante, el bajo precio se refleja por la sobreproducción durante el 2010. Al respecto, Miguel R. Custodio, presidente de la Asociación Macrorregión de Productores para la Exportación (Ampex), el bajo precio al productor (S/. 0.50 el kilo), no cubre sus costos de producción (S/. 0.70 kg) y tampoco permite devolver los créditos que solicitaron para la inversión en ese cultivo.

“El año pasado los precios llegaron hasta S/. 2.00 por kg. con una gran demanda de parte de empresas agroindustriales que exportan jugo de maracuyá. Incluso algunas empresas incentivaron a muchos productores de la zona a cultivar”, dijo Reyes a Biznews.pe.

Los productores cuentan con más de 10 años en el manejo del cultivo del maracuyá, pero existe un limitado conocimiento del manejo agronómico para la siembra y cosecha, por lo que se requiere de un asistente técnico que permita complementar la experiencia con el conocimiento y así explotar los recursos de forma eficiente.

Después de haber realizado el trabajo de campo e interactuado con los agricultores del maracuyá, llegamos a la conclusión que los principales factores que limitan su desarrollo productivo y bajo nivel de asociatividad : Deficiente conocimiento de cultura asociativa y modelos asociativos, deficiente manejo de herramientas de gestión empresarial, malos referentes de asociatividad, desconfianza entre los productores, escasa participación de las autoridades locales e instituciones de apoyo al sector agro y la individualización en la venta y producción del maracuyá.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que limitan un modelo asociativo para mejorar la gestión de los pequeños productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque? 2010– 2015.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo asociativo mediante el estudio sistemático, que permita mejorar la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. 2010 – 2015

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal – Olmos.
- Determinar los factores que limitan un modelo asociativo en los pequeños agricultores de maracuyá del caserío callejón medio de Cascajal – Olmos.
- Identificar un Modelo Asociativo para los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, de acuerdo con su situación actual.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual de los pequeños agricultores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal?
- ¿Qué factores limitan un modelo asociativo en los pequeños agricultores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal?
- ¿Cuál es el modelo asociativo adecuado para los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal?

1.5. Justificación del estudio

Esta investigación se justifica porque el sector agro es la principal actividad económica y motor de desarrollo del distrito de Olmos, así mismo, permite conocer un mecanismo de solución; el cual aborda el problema de deficiente asociatividad en los pequeños productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, el cual es originado por la individualidad y la parcelación de las tierras, cuya solución estaría enfocado por el lado de la asociatividad, lo cual permitirá generar economías de escala, poder de negociación, acceso al financiamiento, capacitación, solución de problemas en conjunto, entre otros. Además, los factores que impulsan a implementar este modelo

asociativo: la existencia de mercados externos, acceso a súper mercados a nivel nacional mediante asesoramiento, poder de negociación con empresas del distrito dedicada a la transformación de esta fruta, clima apropiado para el desarrollo del producto, y los programas de reconversión agrícola promovidos por el gobierno.

El presente estudio es de gran **relevancia** ya que permite conocer un modelo asociativo para que los productores mejoren su productividad de manera conjunta y por ende ser competitivos en el mercado logrando a partir de la asociatividad impactar en el desarrollo económico local y en las mejoras de la calidad de vida de sus familias quienes conformarían la asociación.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es factible porque se dispone de recursos económicos necesarios para el estudio, recursos humanos donde el investigador dispone del conocimiento adecuado para llevar a cabo la investigación, a ello se suma que uno de los investigadores es del distrito de Olmos, lo que facilita un mejor entendimiento con la población del caserío Callejón Medio de Cascajal, y el conocimiento de la zona para el estudio, también se tiene acceso a información documentaria de instituciones confiables, como es la agencia agraria de Olmos. Así también los agricultores colaborarán desinteresada e incondicionalmente, por cuanto los resultados de la investigación también son de su interés.

1.7. Zona de estudio.

1.7.1. Ubicación del distrito

El distrito de Olmos se encuentra al costado del río del mismo nombre, a 115 km al norte de Chiclayo; el mismo que está situado a una altura de 175 msnm. Los límites de Olmos se Observan a continuación:

Tabla N° (01).

Título (Límites del distrito de Olmos 2010).

Al norte:	Con los distritos Catacaos, Matanza, Buenos Aires y Salitral, pertenecientes a la Región Piura.
Al Este:	Distrito de Huarmaca y la Provincia de Huancabamba – Piura.
Al sur:	Distrito de Mórrope.
Al Oeste:	Punta cabo verde de la provincia Sechura.

Fuente: Municipalidad de Olmos, 2016.

Elaboración: Investigadores

Olmos fue fundado durante el gobierno del virrey don Francisco de Toledo, por el visitador General don Bernardino de Loayza. Es Loayza quien decreta la fundación con el nombre de “Santo Domingo de Olmos”, desde San Miguel de Piura, el 27 de junio de 1573.

En resumen, fueron seis los pueblos de Santo Domingo de Olmos, desde su fundación en Llorú los cuales fueron trasladándose leguas tras leguas de distancia, en busca de agua hasta establecerse en la actual ciudad de Olmos como se puede apreciar a continuación:

- 1) Llorú o Yodur (a fines de los años 1530)
- 2) Santovélico, Sector Fícuar (1573-1595)
- 3) San Cristóbal (1596-1687)
- 4) Punto del Agua. Sector Cascajal (1687-1704)**
- 5) Cópiz. Sector Fíloque (1705)
- 6) A orillas del río Olmos (actual ciudad de Olmos, 1705)

Callejón Medio de Cascajal: Se encuentra ubicado en el Sector Cascajal aproximadamente de 20 o 30 minutos del distrito de Olmos, cabe mencionar que será dependiendo del tipo de movilidad con el que se trasladen al caserío. La movilidad en la que se pueden trasladar puede ser en (bicicleta, mototaxi o carro).



Figura N° 01. Título (Mapa de ubicación: Provincia de Lambayeque, Lambayeque Perú)

Fuente: The Weather Channel, 2016.

1.7.2. Indicadores socioeconómicos del distrito

A continuación, se presenta la siguiente tabla, con los principales indicadores socioeconómicos del distrito de Olmos.

Tabla N° (02)

Título (Indicadores socioeconómicos y características del distrito de Olmos).

Aspectos	Datos Relevantes
Población	El distrito de Olmos pertenece a la provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque y tiene una población estimada de 40,642 habitantes (2015).
La Economía de Olmos	Se sustenta en la crianza de ganado (caprino, ovino, vacuno, etc.) alimentados por el forraje de los bosques secos. La agricultura por décadas ha girado en torno a la producción de limón siendo los valles de Cascajal, Insculás y Querpón los mayores productores para el mercado nacional, el producto restante es procesado para la obtención de aceite esencial. En los últimos años la fruticultura ha cobrado mayor relevancia con la exportación de mango, maracuyá y otros productos, siendo las tierras Olmanas consideradas como las mejores del mundo. Asimismo, existe apicultura que produce miel de abeja ecológica de algarrobo y zapote.
Índice de Pobreza	Once distritos de la región se mantienen a la fecha en pobreza extrema, siendo estos Incahuasi, Cañaris, Íllimo, Mochumí, Mórrope, Monsefú, Olmos , Pacora, Pueblo Nuevo, Salas y Túcume. (La Republica, 2015) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú por distrito-Olmos: <ul style="list-style-type: none"> - Total, Pobres: 47.5% - Pobreza extrema: 8.9%
La Hidrografía	Está comprendida por los ríos San Cristóbal y Cascajal que, aunque no cuentan con agua durante todo el año, en épocas de lluvias alimentan grandes extensiones y, el Río de Olmos que aparte de su

	<p>régimen natural de lluvias hoy, con el denominado “Proyecto Olmos” durante los últimos meses ha visto discurrir agua por su cauce.</p>
El Clima	<p>Es semitropical o seco tropical, cuyas temperaturas alcanzan los 38°C en verano, disminuyendo en meses de invierno hasta 23°C en el día y por la noche a 15°C. es la máxima registrada. La humedad máxima puede llegar a 88% en meses de lluvia y 69% en ausencia de ellas. Goza de un clima cálido con sol permanente todo el año. Los recursos Naturales, están basados en los suelos, flora y fauna natural y minerales terrosos con la existencia de betas. (Municipalidad de Olmos, 2016).</p>
Telecomunicaciones	<p>Olmos tiene variedad de radioemisoras en AM, FM. Así mismo, dos canales de televisión interna (municipal y privada) y, también la señal por cable. Respecto al teléfono, este ingresa en 1997. Desde el 2007 se encuentra con la señal móvil a través de las empresas Claro, Movistar y otras empresas que en la actualidad se han sumado.</p>
Describir las facilidades de acceso	<p>El acceso al caserío Callejón Medio de Cascajal (lugar de productores de maracuyá) será mediante movilidad (bicicleta, mototaxi o carro) que nos llevará del distrito (Olmos) con el Caserío. El acceso a Olmos, tanto por el Norte como por el Sur, se da mediante la Carretera Panamericana Norte. El tiempo promedio del distrito de Olmos a hacia el caserío Callejón Medio de Cascajal es de 20 a 30 minutos aproximadamente.</p>

Elaboración: Investigadores

Fuente: Municipalidad de Olmos, 2016.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD.

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se presentan investigaciones de autores que desarrollan el tema asociativo en pequeños productores rurales fundamentando así esta investigación.

Según en el informe realizado por Camacho, Marlin, & Zambrano (2005) del Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales, se manifiesta:

Se ha querido analizar casos exitosos de Empresas Asociativas Rurales (EMARs) como estrategias viables para promover el desarrollo en el medio rural, centrándose en observar a las empresas en sí y a los factores que permiten su éxito, asumiendo que estas EMARs son la expresión del esfuerzo, habilidad y capacidades de sus socios, equipo gerencial y otros actores con los que se establecen alianzas y vínculos, no solo de negocio y que son una opción de apoyar como mecanismo para promover el desarrollo desde adentro en correspondencia y adaptabilidad al entorno. (P.09).

Esta investigación se realizó a una muestra representativa de asociación de países de América Latina entre los que podemos mencionar: Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Perú y otros países. Además, en este informe del Estudio Regional sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales (2005) manifiesta que... para el caso de Perú los factores de éxito son: la gestión de mercados, manejo gerencial y liderazgo, asociatividad y capital social, y la gestión de recursos. Este informe es tomado como referencia porque nos muestra el éxito de las asociaciones rurales.

La tesis de Crispin, López, Miglori, & Olivares (2010) presenta la propuesta de un modelo de asociatividad para los pequeños productores de ají pprika del Valle de Supe, provincia de Barranca. Buscndose con ello añadir mayor valor económico al sector agrícola en el valle, beneficiando no sólo a los pequeños productores de aj pprika, sino que podría ser tomado como modelo para cualquier otro producto producido en el valle de Supe por pequeños productores. Resaltando los beneficios que se logran a través del trabajo asociativo, que son mayores que los logros individuales que podría alcanzar el pequeño agricultor. Demostrando además que la identificación de los intereses comunes de los productores de aj pprika del valle de Supe y la organización de acciones conjuntas en su beneficio, logra crear valor a futuro y propicia la sostenibilidad en el tiempo de los pequeños productores agrarios.

A su vez el estudio de Horna & Tapia (2010) presenta una propuesta de asociatividad como alternativa para solucionar problemas del eslabón de la cadena productiva de maracuyá referida a los productores del sector de Santa Julia Motupe, se busca con ello dejar de lado la individualidad y dar paso a los beneficios que de manera organizada pueden lograr como: contar con una mayor oferta para cubrir la demanda de empresas agroindustriales, mejorar su rendimiento de producción con asistencia técnica y riego tecnificado, fortalecer sus capacidades de liderazgo y motivación, empoderar sus capacidades de negociación, obtener mejores precios y participar de ferias.

Un estudio realizado por Musayón & Nuñez (2014) presenta una propuesta de fortalecimiento asociativo para la Asociación de productores apícolas del Sector Cascajal, Olmos – Lambayeque, que permita mejorar su desempeño para lograr el éxito como organización, del mismo modo un aprovechamiento óptimo de los beneficios que

generan al asociarse y un impacto positivo en su calidad de vida, que a su vez se convierta en motor de desarrollo sostenible en zonas rurales.

Por último es estudio de Quimí (2012) presenta un Modelo Asociativo El estudio de campo se realizó en la comuna Manantial de Guangala y estuvo dirigida a los agricultores de esta zona, con el fin de recabar información acerca de las variables y relacionarlas entre sí; se establece que los pequeños agricultores enfrentan limitaciones de gestión y de acceso a los mercados financieros, tecnológicos, de producción, restándoles competitividad frente a productores mayores, la construcción de una cultura asociativa para mantener una actividad económica, con valores y principios compartidos entre los asociados, mejora las condiciones para que la cadena agro-productiva pueda desenvolverse y ser eficiente.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Asociatividad

La asociatividad en un concepto general es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia de otras empresas (nacionales y/o extranjeras)". (Ministerio de Comercio exterior y Turismo & Unión Europea, 2008)

La asociatividad es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas. (Amorós, 2007).

En el ámbito de los pequeños y medianos productores agropecuarios, se puede definir a la asociatividad como la organización formal y legal de los productores agrarios, bajo diferentes modelos de organización (asociación, cooperativa, 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 vida.

La asociatividad es un medio para articular a los productores no organizados, y posibilitar su acceso al mercado con ventajas empresariales, tecnológicas y capacidad de generar mejores ingresos reduciendo la pobreza rural.

En ese contexto, una de las tareas que con mayor urgencia deben emprender las políticas de desarrollo agrario, es promover la asociatividad con enfoque de negocios entre los productores de pequeña y mediana escala, como un medio para generar economías de escala, aumentar la productividad de la tierra, contribuir a una mayor disponibilidad de alimentos y materias primas agrícolas de buena calidad, y propiciar un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas agro productivas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades rurales y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector.

De otra parte, la asociatividad se sustenta en un tejido de relaciones “recíprocas, cooperativas y beneficiosas” que busquen el logro de objetivos comunes, los cuales pueden ser el mejoramiento de las condiciones de acceso a los mercados y la reducción de los costos de transacción, mediante la consolidación de condiciones de negociación más beneficiosas para la colectividad. (Aguirre & Pinto, 2006).

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 se alcanza a nivel individual, y mejores ingresos derivados de la comercialización asociativa.

2.2.1.1 Características de la Asociatividad

La asociatividad engloba una gran gama de posibilidades, pero siempre señala y guía a un objetivo en beneficio común. De esta forma se torna en una herramienta estratégica que nos conduce al éxito.

Ministerio de Producción (2015) nos menciona en su cuaderno de trabajo de asociatividad empresarial lo siguiente:

Las características para una buena asociatividad son

1. Participación voluntaria
2. Tener cierto grado de permanencia.
3. Acuerdo formal
4. Objetivo común
5. Recursos complementarios
6. Las empresas mantienen su identidad e independencia.

Estas son características de una buena asociatividad que les permitirá a las empresas llevar adelante el proceso asociativo. Estas características facilitarán a los participantes incorporarse para lograr competitividad empresarial y posibilitan el desarrollo productivo.

2.2.1.2 Objetivos de la Asociatividad.

Según la guía Asociatividad para el comercio exterior, considera tres objetivos importantes para la asociatividad.

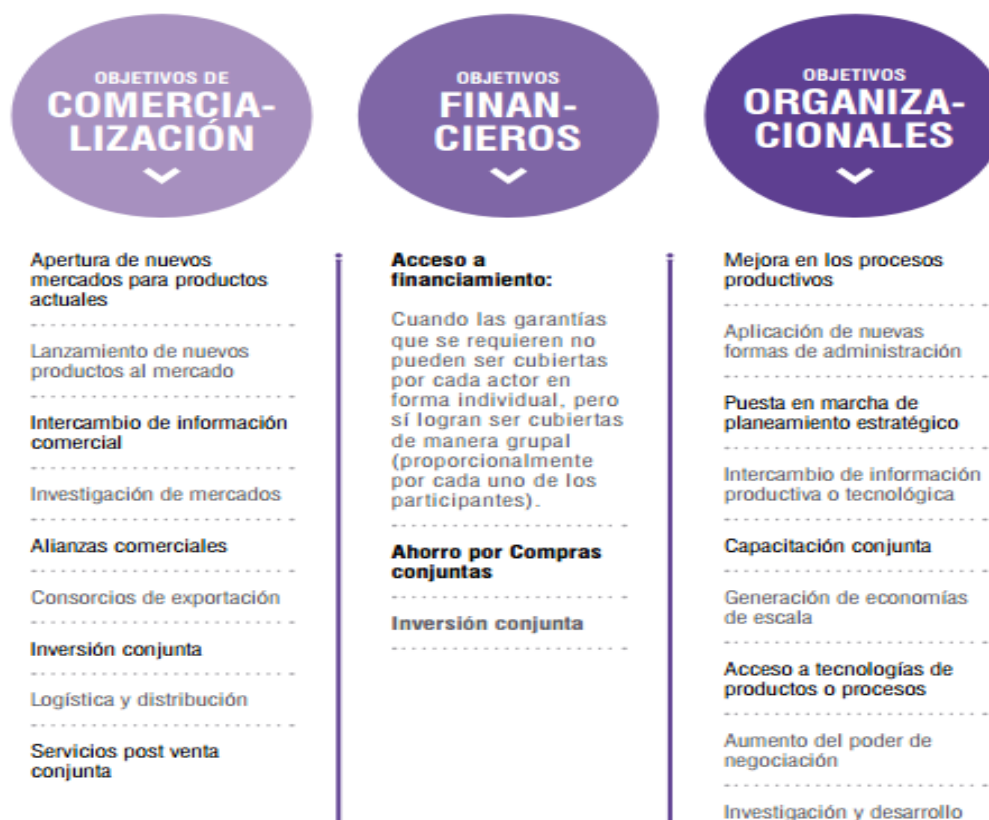


Figura N° 02. Título (Objetivos de la Asociatividad)
Fuente: MINCETUR

Arzapalo (2014) considera que existen seis beneficios muy importantes para las unidades involucradas en una asociación.

- Acceso a financiamiento
- Fortalecimiento de la Mype
- Poder de negociación
- Solución de Problemas comunes
- Reducción en costos en compras y ventas
- Capacitación.

2.2.1.3 Formas asociativas más comunes en el Perú

Existen tres formas asociativas más comunes en el Perú

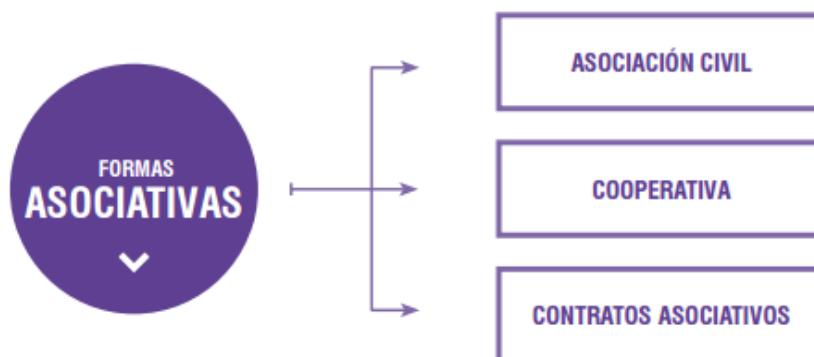


Figura N° 03. Título (Formas asociativas en el Perú)

Fuente: MINCETUR

Asociación Civil

La asociación civil de acuerdo con el código civil en su artículo 80; establece que es una organización conformada por personas naturales o jurídicas o ambas cuya actividad en común es perseguir un fin no lucrativo, siendo ésta su principal característica en la cual las utilidades obtenidas no podrán ser distribuidas entre las personas que conforman la asociación.

El Proceso de constitución de estas asociaciones civiles se da en una asamblea general, aprueban sus estatutos y eligen su consejo directivo el cual incluye al presidente, secretario de actas, tesorero, fiscal y vocal, teniendo como máxima instancia la asamblea general para la toma de decisiones de todos los miembros que conforman la asociación, en efecto, el código no establece un límite para asociarse, así como no requiere un capital mínimo para poder constituirse. Sin embargo, uno de los requisitos para conformar una asociación civil debe haber mucha confianza entre los socios, cumpliendo sus obligaciones establecidas y respetando los derechos de las personas.

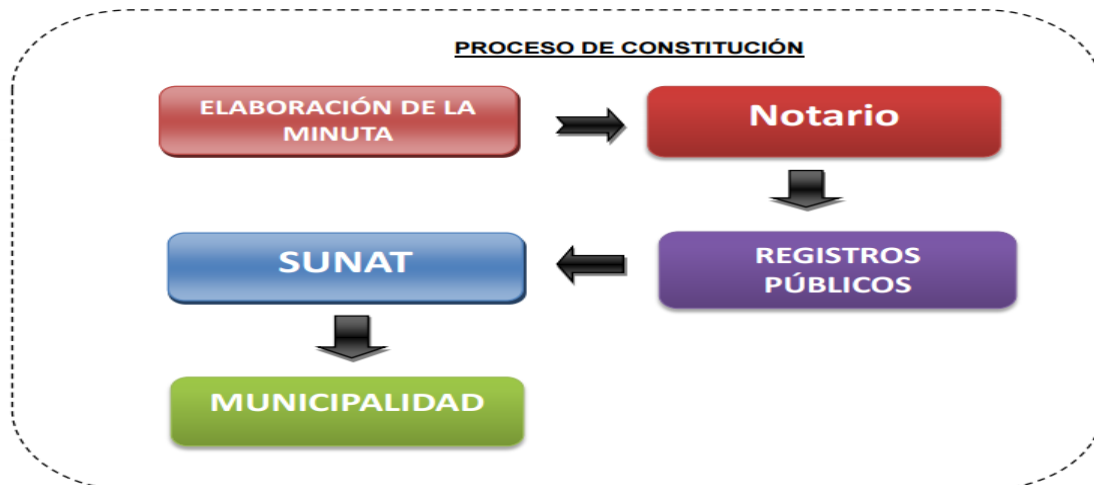


Figura N°4: Proceso de constitución de una asociación.
Fuente: Ministerio de la Producción.

Cooperativas

La cooperativa es una organización que agrupa varias personas con el objetivo de poder realizar actividades empresariales, la cooperativa permite que los participantes puedan beneficiarse y puedan cooperar realizando un trabajo conjunto. Dentro de las características que más sobresalen dentro de las cooperativas: Es el número de los participantes, es ilimitado, el ingreso de un nuevo participante es voluntario, no obstante, el capital que se aporta puede ser: dinero, bienes inmuebles, bienes muebles y servicios, además de predominar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados, sin considerar el aporte realizado.

Por otro lado, dentro de las cooperativas existen dos modalidades: cooperativa de usuarios y cooperativa de trabajadores.

- **Cooperativa de Usuarios:** El principal objetivo es ser fuente de servicios para sus socios, ejemplo: Servicios de exportación, Servicios educativos, servicios de Compras conjuntas.

- **Cooperativa de Trabajadores:** A diferencia de la primera, su objetivo principal es ser fuente principal de trabajo para sus socios trabajadores. Ejemplo: Cooperativas azucareras en Lambayeque.

En consecuencia, en la siguiente figura analizaremos las principales ventajas de una cooperativa.



Figura N° 05. Título (Ventajas de una cooperativa)
Fuente: Ministerio de la Producción.

Sin embargo, también es importante analizar cómo se constituye una Cooperativa, en el siguiente cuadro se detalla su proceso.



Figura N° 06. Título (Proceso de constitución de una cooperativa)

Fuente: Ministerio de la Producción.

Contratos Asociativos.

Este contrato asociativo está conformado por dos o más personas participando activamente en un determinado negocio con el objetivo de poder obtener un fin económico sin perder su autonomía no hay un número limitado de socios, en efecto, investigaciones evidencian que los consorcios se establecen de ocho a doce participantes, las ventajas más sobresalientes tenemos: Facilidad en el poder de compra y negociación, disminución de costos al realizar actividades de importación o exportación. (Ministerio de Producción, 2015).

2.2.1.4 Tipos de Asociatividad

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades. Al respecto el Ministerio de Producción nos menciona el potencial de cada modalidad. Resumiendo, en lo siguiente.

Tabla N° (03).
Título (Tipos de asociatividad).

Las Cooperativas	<p>Es el conjunto de personas que se agrupan con el objetivo de realizar una actividad empresarial de propiedad conjunta y beneficios compartidos. Las principales ventajas para sus miembros son la capacidad de obtener mayor poder de negociación frente a proveedores como a clientes. La pueden conformar personas naturales, personas jurídicas, comunidades campesinas, entre otros. Pueden ser de dos modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De usuarios, constituida para brindar servicios a sus socios. • De trabajadores, constituida para brindar trabajo a sus socios.
	<p>Son contratos asociativos mediante el cual las partes participan con el objeto de obtener un beneficio económico. Los participantes mantienen su autonomía y cada</p>

Los Consorcios	<p>uno desarrolla sus actividades encargadas.</p> <p>Entre los beneficios importantes están el consolidar una imagen de liderazgo en el mercado, permite tener escala suficiente para acceder a mercados internacionales con ayuda de las fortalezas de los demás miembros.</p> <p>Existen dos formas de consorcio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consorcio con contabilidad: tiene su representante legal, RUC y tributa como cualquier otra empresa, pero los participantes siempre mantienen su independencia. 2. Consorcio sin contabilidad: las empresas participantes entregan sus productos a una que denominarán operador, la cual venderá y usará su RUC para la transacción.
La Asociación	<p>Son organizaciones de personas naturales o jurídicas mediante las cuales sus actores participan activamente y se compromete a desarrollar las actividades encargadas. Entre los beneficios más importantes están el poder realizar compras de insumos o equipos más económicas, han accedido a capacitaciones, tienen escala suficiente para acceder a mercados internacionales, entre otros.</p>
Los Clusters	<p>Este término se refiere a la concentración geográfica de empresas interconectadas e instituciones de que conforman la cadena de valor de un negocio, y que compiten, pero también cooperan entre ellas.</p> <p>Un cluster puede también definirse y conformarse cuando los actores económicos que pertenecen a uno o más eslabones de una cadena de valor están ubicados en el mismo territorio.</p>
Joint Venture	<p>Es una modalidad asociativa en la que normalmente dos o más empresas se unen para formar una compañía nueva en la cual ambas empresas originales comparten</p>

	ganancias y gastos. Básicamente, el beneficio del join venture es que se logra compartir el riesgo y permite superar la barrera de entrada a un nuevo mercado.
Subcontratación	Modalidad asociativa que consiste en que una empresa externa toma el control de ciertos procesos de negocio de otra compañía: nóminas, servicio al cliente, sistemas de información, entre otros. Los principales beneficios que obtiene la empresa que subcontrata son que se dedica a su negocio central, y que la subcontratación le permite bajar costos.

Fuente: Ministerio de la Producción

Elaboración: Investigadores

2.2.1.5 Limitaciones de una Asociatividad

Asociatividad es un proceso complejo que engloba varios factores que influirán en su éxito o fracaso. Esto requiere entonces, de una firme convicción e identificación con el compromiso al que se someten. Sin embargo, no está exenta a las siguientes limitaciones:

- Insuficiencia de una cultura de cooperación. Competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de los pequeños agricultores.
- Carencia de un entorno institucional
- Deficiencia en las reglas de la asociatividad
- Escasez de un grupo técnico profesional
- Los intereses no están alineados a los objetivos de la asociación
- Carencia en el clima de confianza y comunicación
- Las personas no invierten el tiempo necesario
- Requiere seguimiento por parte de facilitadores
- Se necesitan inversiones

2.2.2. Modelo asociativo

Los Modelo Asociativos ha emprendido con mayor impulso en los últimos años despertando el interés de diferentes actores.

En este escenario es posible mencionar una amplia gama de relaciones interempresariales, entre ellas podemos identificar las relaciones de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias y el estado.

Las relaciones asociativas pueden tener su inicio en una amplia gama de objetivos que van desde simples uniones para operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo para operaciones recurrentes. En la práctica según la profundidad y duración de la asociación, la relación puede ir desde la informalidad hasta la constitución de figuras jurídicas específicas.

El Modelo Asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala; es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. (Liendo, 2008, citado en Quimí, 2012, p. 15).

Los diferentes modelos de organización como se observaron en los “*Tipos de Asociatividad*”, son un requisito fundamental y casi obligatorio para ingresar a competir de manera ventajosa al mercado, agregando un valor agregado a la producción, obteniendo un mejor precio por los productos, alcanzando economías de escala, con la finalidad de mejorar las condiciones de venta y/o compra de los productos e insumos, y por ende mejorar la vida de los productores.

La adopción de un modelo asociativo para los productores en general posibilita la solución de problemas comunes tales como:

- Disminución de costos.
- Incorporación de tecnologías.
- Ingresar con un mejor posicionamiento a los mercados.
- Acceso a mercados de mayor amplitud.
- Capacitación de recursos humanos.
- Incremento de productividad.
- Acceso a recursos materiales.
- Acceso a recursos humanos especializados.
- Desarrollo de economías de escala.
- Disponibilidad de información.
- Captación de recursos financieros.
- Optimización de estándares de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Ventajas competitivas.
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

2.2.2.1 El proceso asociativo: etapas.

En estas etapas se indica que en el proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas fases que se clasifican a continuación:

- Etapa de gestación.
- Etapa de estructuración.
- Etapa de madurez.

- Etapa productiva o de gestión.
- Etapa de declinación.

Etapa de Gestación.

Durante esta fase se estimula el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

Etapa de Estructuración.

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han accedido al mismo como herramienta para lograr los objetivos planteados, se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

Etapa de Madurez.

Llegado hasta esta etapa, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo que ha adquirido identidad como tal y existe claridad sobre las acciones a seguir. También se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

Etapa Productiva o de Gestión.

Período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

Etapas de Declinación

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del grupo es negativa. Este es el momento en donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

2.2.3. Economías de Escala

Las economías de escala surgen a partir de grandes volúmenes de producción, en consecuencia, las empresas o consorcios pueden manejar el mercado a precios más competitivos. Tato & Pichardo (2008) en su investigación acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones sostiene que: la relación Técnico – Económica dentro de las esferas productivas en una localidad es el resultado de la disminución de costos de capital por unidad productiva, esto es proporcional a la medida que se incrementa las capacidades técnicas y la capacidad de producción en las empresas y/o proyectos de inversión.

Sin embargo, existen otras teorías que evidencian que las economías de escala no solo se dan con el crecimiento de grandes volúmenes de producción sino también se adhieren a otros factores como una empresa debería de buscar estrategias que lo diferencien de su producto de los sustitutos, generar una marca donde tenga impacto en los individuos creándole una necesidad para sus consumidores.

2.2.4. Gestión

La significación tradicional del concepto gestión concierne directamente con la administración, y significa “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2005).

Guerrero & Pérez (2009) afirma: el proceso concerniente a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución, venta de bienes y servicios para compensar las necesidades del comprador y proporcionar beneficios al vendedor. Entonces, la gestión comercial es dar respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución requiere la comprensión de la distribución de los recursos, control y organización, así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial.

2.2.5. Competitividad

En términos generales, podría definirse competitividad como el intento de “ser mejor que los competidores” (Porter M. , 1998), teniendo como base la productividad y la ventaja estratégica que nos encaminan a la eficiencia y eficacia, Bernal (2007); desde un punto de vista empresarial Hitt, Irelan, & Hoskisson (2008) nos dicen que se logra la competitividad estratégica cuando se formulan estrategias que crean valor, difíciles o costosas de copiar por parte de los competidores. Desde un punto de vista más global, se define también como “la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción” (Varela, 2008), de forma que, “bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales” (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997).

2.2.5.1. Ley de Promoción a la Competitividad Productiva.

Ley N^a 29337 (2009) nos dice que es estrategia prioritaria del Estado la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva que tienen el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo,

adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Así también establece en el artículo N°4 que Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en la implementación de iniciativas de apoyo a la Competitividad Productiva como se observa a continuación:

ART. 4°.- FINANCIAMIENTO DE LAS INICIATIVAS DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA

Los gobiernos regionales y locales pueden destinar hasta un diez por ciento (10%) de los recursos presupuestados para los gastos destinados a proyectos para financiar las Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva, que se autoricen conforme a las disposiciones de la presente Ley, con excepción de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento de operaciones oficiales de crédito y donaciones y transferencias.

Por lo tanto, La Ley 29337 – Ley de PROCOMPITE permite a los Gobiernos Regionales y Locales implementar Fondos Concursables para el Cofinanciamiento de Propuestas Productivas (Planes de Negocios) presentados por una organización de pequeños productores de **cadenas productivas** que el gobierno subnacional haya priorizado.

2.2.6. Las cadenas productivas.

(Ley N° 28846) la ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados nos explica cómo se definió una cadena productiva:

Artículo 2.- Cadenas Productivas

Se define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.

2.2.7. Metodología de las EMARs para mejorar la gestión de los agricultores

2.2.7.1. Definición

La definición de lo que se considera una Empresa Asociativa Rural, tiene que ver sus características y naturaleza, según la Revista Rural Alternativo – RVRALTER (2007) nos explica a qué se la llama un EMARs:

- Es una EMPRESA, en cuanto constituye emprendimiento legalmente constituido, con fines de lucro y una estructura de gestión que facilita el funcionamiento del negocio.
- Es ASOCIATIVA, porque promueve la unión/asociación de varios pequeños/as productores/as.
- Es RURAL por su ubicación, y esta característica muchas veces suele traducirse en situaciones de marginación y menor acceso a servicios.

Entonces podemos definir a una EMARs como: Una EMAR es una asociación legal constituida, conformada por pequeños productores rurales que buscan conseguir resultados económicos favorables.

Según RVRALTER nos dice que existen algunos elementos importantes (Ver figura N° 08) para encaminarnos en busca de la gestión exitosa de las EMARs, y que a su vez estos elementos se subdividen (Ver figura N° 09) para proporcionarnos un mejor entendimiento de cómo funcionan y que aspectos debemos tomar en cuenta.

ELEMENTOS DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS EMARS

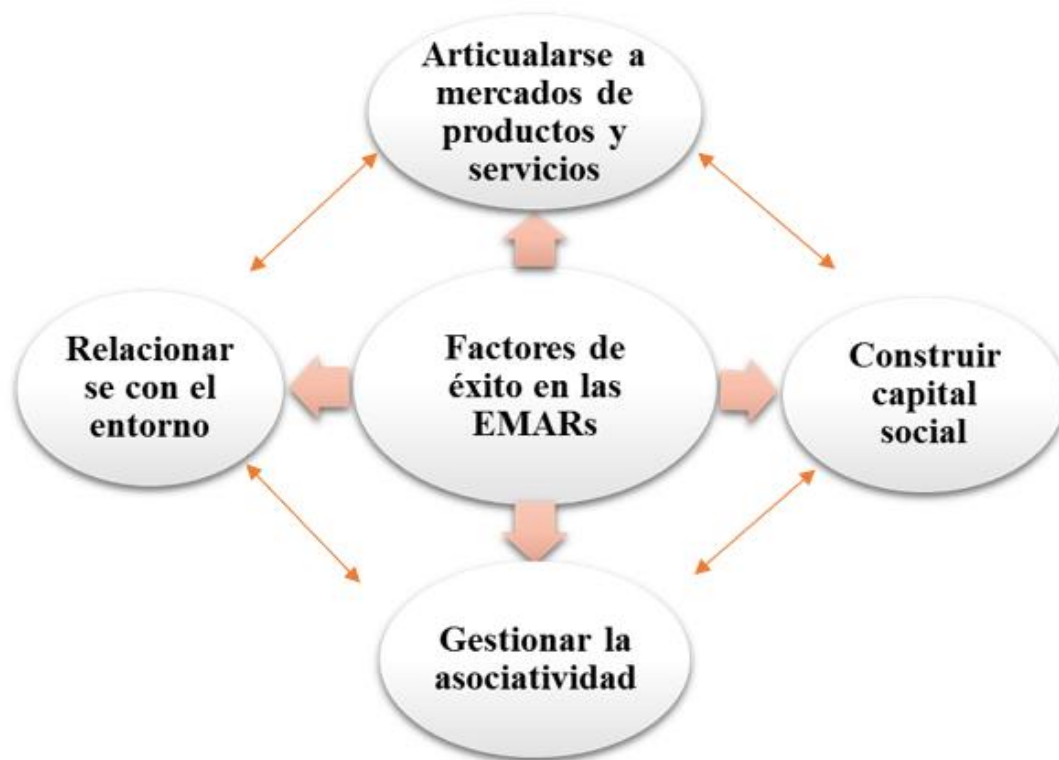


Figura N° 07. Título (Elementos de orientación para la gestión exitosa de las EMARs)
Fuente: RVRALTER, 2007.

La figura N°7 nos indica que los cuatro elementos, están interrelacionados entre sí y que todos ellos contribuyen al éxito de las Empresas Asociativas Rurales (EMARs). El acceso al mercado tiene un peso importante, aunque los otros factores no pueden descuidarse.

FACTORES DE ÉXITO PARA LAS EMARS

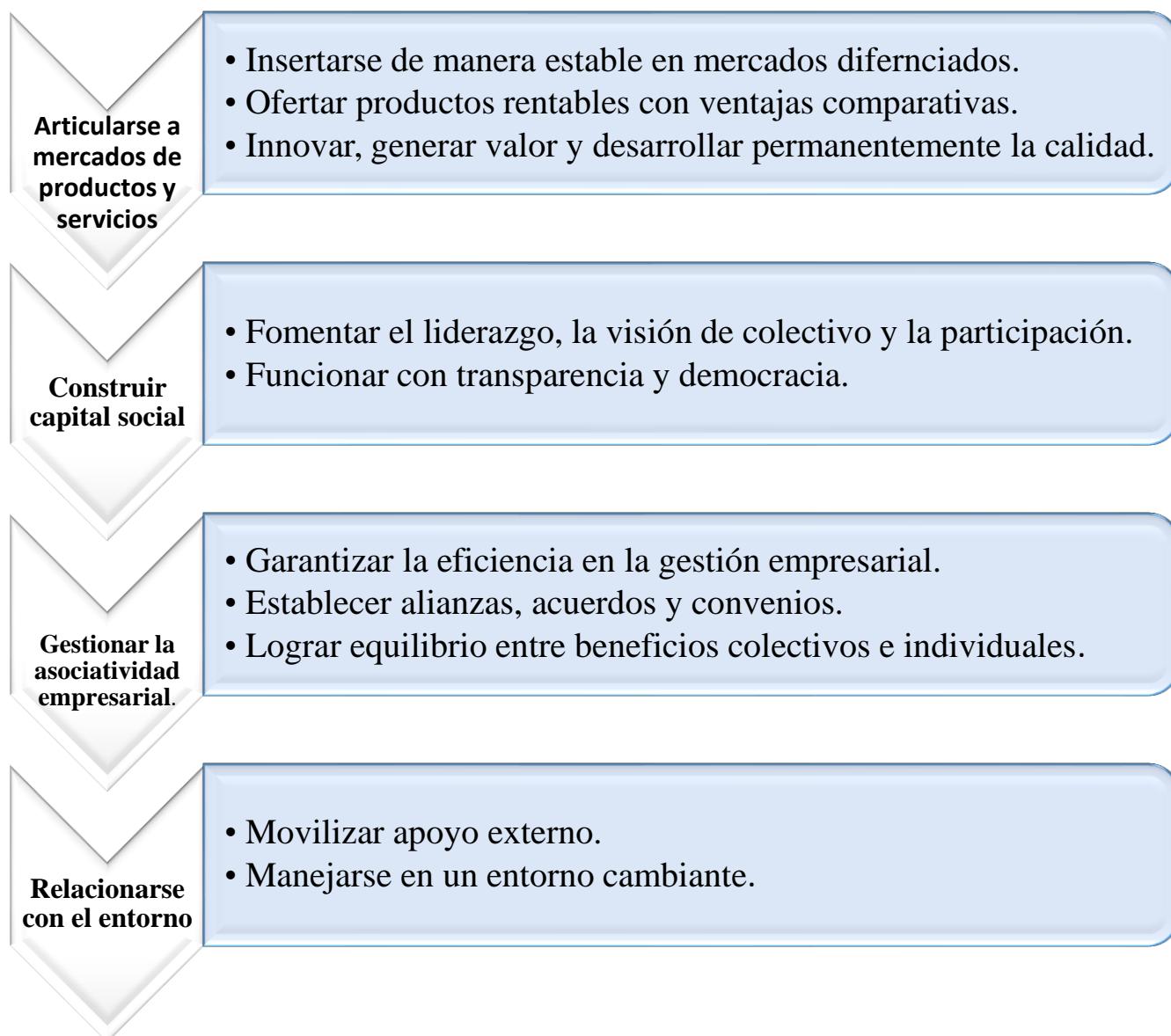


Figura N° 08. Título (Factores detallados de éxito para las EMARs)
Fuente: RVRALTER, 2007.

La figura N°08 nos indica que los cuatro elementos están subdivididos por aspectos de vital importancia que deben tomarse en cuenta ya que todos ellos contribuyen al éxito de las Empresas Asociativas Rurales (EMARs).

2.2.7.2. Articularse a mercados de productos y servicios.

Una Empresa Asociativa Rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas para los pequeños productores; estas condiciones de mercado, configuran una situación de seguridad para los pequeños productores rurales, socios de las empresas asociativas rurales, en la que ven retribuciones en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc.) para sus esfuerzos e inversiones.

Los factores de éxito a considerar en este bloque tienen que ver con la seguridad de mercado, la selección del producto y la competitividad a través de innovación, calidad y valor agregado al cliente.

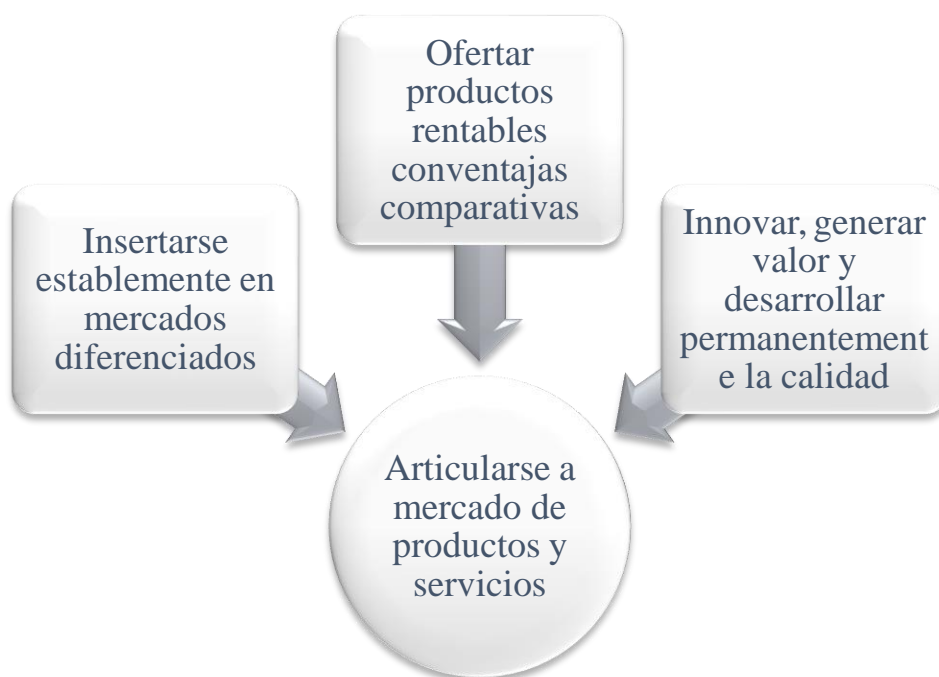


Figura N° 09. Título (Factores de éxito para las EMARs)

Fuente: RVRALTER, 2007 – Elaboración investigadores

a. Insertarse de manera estable en mercados diferenciados.

La lógica de las Empresas Asociativas Rurales exitosas ha sido producir en función de una demanda concreta y adaptarse de manera oportuna a los requerimientos del mercado de productos y servicios (productos, tecnología, información, capital, etc.). La búsqueda de una **inserción estable** (contrato de trabajo, un convenio de servicios o algún vínculo formal que establezca una relación comercial) es un aspecto fundamental para generar entre los socios de la EMAR una atmósfera de motivación que se traduce en inversión y esfuerzo. La **inserción cercana** al mercado implica que estas empresas reciben un feed back de sus compradores, lo que le permite responder a sus nuevas demandas; la empresa asociativa rural debe conocer las necesidades de sus clientes, pues solamente así podrá responder a ellas con creatividad e innovación.

- Trabajar en base a una demanda concreta de mercado: que les permite articularse de manera sostenida y disponer de un mercado seguro.
- Aprovechar nichos de mercado: es una entrada que genera en la empresa una importante experiencia comercial que apoya su posicionamiento y competitividad
- Establecer una relación cercana con los clientes: de largo plazo basadas en la comprensión y satisfacción oportuna de las necesidades del cliente.

b. Ofertar Productos Rentables con Ventajas Comparativas.

Las empresas exitosas son aquellas que se han orientado a ofertar un producto con ventajas comparativas y competitivas, que les genera una rentabilidad atractiva.

Las ventajas comparativas de las empresas asociativas rurales pueden estar en:

- Los ecosistemas específicos por su potencial de generación de productos propios (café de altura, productos de fincas orgánicas no extensivas)
- Los atributos de origen de los productos, como cultura e identidad territorial tejidos artesanales de arte indígena)
- El uso intensivo de mano de obra (productos de recolección manual, manufacturados artesanalmente, etc.)

Conocer las capacidades y potencialidades productivas.

La capacidad productiva tiene que ver con el volumen de producto que la empresa está en capacidad de entregar al mercado, con la calidad requerida, en el tiempo actual y a futuro.

Aprovechar las ventajas comparativas.

- a. Por las condiciones de producción: características particulares muy apreciadas por el mercado.
- b. Por la cultura y el territorio: productos con identidad territorial.
- c. Por el uso intensivo de mano de obra disponible localmente.
- d. Por la asociatividad: asociarse para impulsar negocios.

Establecer la rentabilidad del producto.

Esto implica determinar un precio que sea atractivo al productor, pero también adecuado al cliente, de manera que le permita cubrir sus costos y reservar un margen razonable de utilidad para la sostenibilidad de la EMAR.

c. Innovar, Generar Valor y Desarrollar Permanentemente la Calidad.

Las empresas asociativas necesitan desarrollar capacidades para identificar, adaptar y utilizar procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico y financiero, de manera que les permita diferenciarse y crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes, y con ello, favorecer la competitividad de sus empresas.

Las empresas asociativas exitosas, tienen como fundamentos de competitividad, una oferta de calidad y una política de permanente innovación de sus procesos productivos. Estos factores, facilitan su permanencia en el mercado, pero implican el desarrollo de una cultura de información y capacitación permanente para los asociados, además del claro establecimiento de normativas y estándares que permitan implementar sistemas de control de calidad y mecanismos de incentivos o sanciones.

Innovar con enfoque de mercado.

La innovación orientada al mercado, si bien puede implicar inversiones y costos, tiene la ventaja de que reviste mayor seguridad sobre los beneficios (precio, certeza de venta) y menores riesgos para la EMAR.

Adoptar las ideas de innovación.

Las ideas de innovación pueden surgir en la propia EMAR, aunque suele existir un referente muy limitado del entorno. En la mayoría de los casos las innovaciones han sido propuestas desde personas externas a la EMAR (agentes externos): los clientes, ofertantes de servicios o miembros de la cooperación.

Gestión de la calidad.

Las EMARs exitosas han desarrollado el concepto integral de calidad como estrategia de competitividad. Esto quiere decir que la calidad no se ha limitado únicamente al producto, sino que está presente en todos los elementos relacionados con la satisfacción del cliente, es decir: calidad en el producto, en el proceso de producción y de agregación de valor, en los servicios que acompañan el producto, en el mercadeo y en la gerencia de empresa.

2.2.7.3. Construir capital social

La asociatividad rural, como mecanismo para acceder en mejores condiciones al mercado, constituye un gran desafío para los pequeños productores, pues implica alcanzar un equilibrio entre los objetivos empresariales y los planteados individualmente por cada socio – productor.

Al conjugar la rentabilidad de la empresa con la necesidad de generar beneficios tangibles en corto o mediano plazo, requiere de una estrategia orientada a la generación de confianza y colaboración. Esta estrategia debería incluir aspectos referentes a: desarrollo del liderazgo, motivación, mecanismos de comunicación, información, concertación y rendición de cuentas, manejo de conflictos y construcción de normas consensuadas que se sustenten en principios compartidos como la solidaridad, honradez, transparencia, respeto a los bienes e inversiones del negocio. Es decir, se necesita una estrategia de construcción de capital social

Los factores referentes a la construcción de capital social, que se han identificado como necesarios de desarrollar por las EMARs para alcanzar el éxito, son los siguientes:

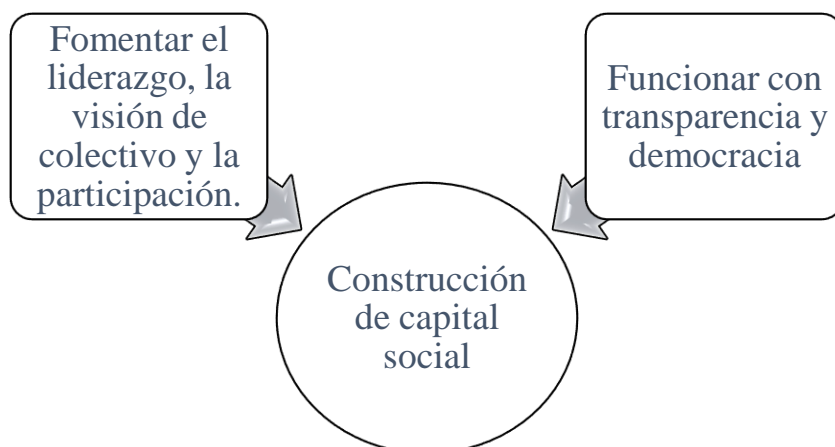


Figura N° 10. Título (Construcción de capital social)

Fuente: RVRALTER, 2007 – Elaboración investigadores

a. Fomentar el Liderazgo, la Visión de Colectivo y la Participación.

Los líderes en las Asociaciones Rurales tienen capacidades para motivar y dirigir, pueden asumir y delegar responsabilidades respecto a la dirección de la empresa, fomentan la participación de los socios en la organización y apoyan el fortalecimiento de la identidad, sentido de pertenencia para con la empresa y la confianza entre los asociados.

Los líderes de Asociaciones Rurales se desempeñan en diferentes campos dentro de la organización, algunos de los cuales se ilustran en la gráfica siguiente:



Figura N° 11. Título (Fomentar el Liderazgo, Visión de Colectiva y Participación)

Fuente: RVRALTER, 2007 – Elaboración investigadores

Para un adecuado crecimiento de la organización y de los asociados y con el objetivo de fomentar el relevo de directivos, cada uno de estos campos de acción en la empresa podría ser asumido por una o más personas.

En la práctica de las Asociaciones se ha comprobado que el liderazgo que abarca demasiadas responsabilidades y está concentrado en una sola persona, constituye un gran riesgo para las empresas, pues se genera una situación de alta dependencia, aun cuando en cierto momento de la vida de las Asociaciones Rurales la actuación destacada de un solo líder haya sido una gran ventaja.

Para desarrollar un liderazgo efectivo y participativo en las EMARs, las siguientes alineaciones pueden ser muy útiles:

Tabla N° (04).

Título (El liderazgo en las asociaciones agrícolas).

El liderazgo en las asociaciones agrícolas	
Construir confianza	La confianza interna es la base de la actividad empresarial.
Cultura asociativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Solidaridad ○ Lealtad ○ Responsabilidad ○ Valoración cultural ○ Honestidad y transparencia ○ Equidad.
Mecanismo de información y comunicación	Indispensable que las reglas, los valores y principios, la ética y responsabilidad sean compartidos, visualizados y aplicados por todos los socios y socias.

Fuente: RVRALTER, 2007

Elaboración: Investigadores

La construcción de confianza en la empresa es un proceso gradual y consensuado que implica: definir colectivamente y poner en práctica normas de comportamiento, establecer acuerdos sobre los deberes y derechos de los asociados, sobre los mecanismos de resolución de conflictos y la aplicación de incentivos y sanciones, es decir contar con un estatuto claro y un reglamento interno apropiado, solo así es posible llegar a un nivel de reconocimiento pleno de las instancias de decisión por parte de los socios y socias.

Construir una cultura asociativa para mantener una actividad económica, es posible en la medida que existan profundos valores y principios compartidos entre los asociados, entre los que se puede mencionar:

- Solidaridad, practicada a través de mecanismos de compensación para los productores más pequeños.
- Lealtad, evidenciada en los momentos de entrega del producto, aun cuando las expectativas de precio superen a las conseguidas en el negocio.
- Responsabilidad, visibilizada en el cumplimiento de los compromisos asumidos como socios hacia la Asociación Rural y por esta hacia sus clientes.
- Valoración cultural, que se pone de manifiesto en las etapas productivas y comerciales y en los mecanismos de gestión y organización de la Asociación Rural.
- Honestidad y transparencia, que se expresan en los sistemas de manejo y rendición de cuentas al interior y exterior de la Asociación Rural.
- Equidad, evidenciada en las situaciones de conflicto y en los mecanismos de resolución implementados en la empresa.

Desarrollar mecanismos de información y comunicación. Para que la democracia funcione en la empresa es indispensable que las reglas, los valores y principios, la ética y responsabilidad sean compartidos, visualizados y aplicados por todos los socios y socias.

Es fundamental que los dirigentes/as tengan capacidades para implementar mecanismos ágiles de información y comunicación, que resultan imprescindibles para que los socios comprendan cual es el rumbo de la empresa, qué busca y el porqué de ciertas exigencias y decisiones. Pero a su vez los mecanismos deben ayudar al relacionamiento de la empresa o con sus proveedores, clientes, oferentes de servicios, proyectos de cooperación, gobiernos locales, etc.

Funcionar con Transparencia y Democracia.

Las Asociaciones Rurales están generalmente conformadas por un número significativo de pequeños productores asociados, muchos de ellos con bajo nivel de educación formal y pocos conocimientos sobre métodos de manejo empresarial. Por estas razones, las EMARS exitosas deben establecer mecanismos prácticos y sistemáticos de gestión de la empresa y rendición de cuentas, para asegurar un funcionamiento transparente y democrático.

- **Desarrollar mecanismos de funcionamiento transparente:** En una EMAR exitosa los socios perciben una real transparencia en el manejo de la empresa, situación que está muy ligada a la existencia de una política de información y comunicación por parte de la gerencia y de la directiva.
- **Desarrollar mecanismos de funcionamiento democrático:** Una empresa asociativa no puede funcionar con la participación de todos en todo, es necesario establecer formas de delegación del poder en las personas que tengan

capacidades y credibilidad para ejercerlo, para favorecer una actuación eficiente y oportuna.

2.2.7.4. Promover la gestión estratégica empresarial.

Las Empresas Rurales Asociativas requieren una gestión empresarial moderna que implica contar con un equipo gerencial profesional y con habilidades para relacionarse con los pequeños productores y para establecer alianzas entre la Asociación Rural y los actores externos. Es un reto para este equipo lograr el equilibrio entre los intereses individuales y los colectivos dentro de la empresa.

Los factores referentes a la gestión empresarial, que las Asociaciones Rurales necesitan desarrollar, son los siguientes:



Figura N° 12. Título (Promover la gestión estratégica empresarial)

Fuente: RVRALTER, 2007 – Elaboración investigadores

a. Garantizar la eficiencia en la gestión empresarial.

Las Asociaciones Rurales que demuestran eficiencia cuentan con un equipo encargado de la gestión de la empresa, con capacidad suficiente para organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva, respondiendo de adecuada y oportunamente a las demandas de sus clientes externos e internos.

La necesidad de contar con personal calificado en la gestión de la Asociación Rural se vuelve un asunto prioritario, dado que los socios son pequeños productores, generalmente poco relacionados con las estrategias, técnicas e instrumentos de la gestión empresarial. El equipo técnico deberá manejar aspectos sociales relacionados con el carácter asociativo de la empresa.

Impulsar la dirección estratégica del negocio.

El Directorio de una EMAR exitosa tiene una visión clara de en qué consiste el negocio y desarrolla un seguimiento periódico de la evolución de la empresa.

La Gerencia y el equipo de gestión, dado su nivel técnico, deberán brindar información, argumentos y propuestas a los directivos, ejerciendo un rol de asesoría en los procesos de toma de decisiones.

Asegurar el desempeño de las principales funciones.

La Gerencia juega un rol fundamental pues es la instancia que debe apoyar al equipo de operativización del Plan de Negocio.

Es la instancia que motiva, coordina y organiza la puesta en práctica de las políticas comercial, financiera, administrativa.

Optar por la mejor modalidad de gestión.

Las funciones directivas y ejecutivas de la gestión empresarial deben ser asumidas por un equipo humano y profesional conformado de acuerdo a las necesidades y objetivos.

b. Establecer Alianzas, Acuerdos y Convenios.

Las Asociaciones Rurales deben desarrollar capacidades para establecer alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado. Para ello, es fundamental conocer a los otros actores, sus roles y relaciones en la cadena, sobre la base de esta información se pueden diseñar negociaciones con mayores posibilidades de establecer condiciones de “ganar – ganar”.

Es común que el apoyo a una Asociación Rural se centre únicamente en los productores, olvidándose de analizar el potencial de aliarse con otros productores similares (articulaciones horizontales), de relacionarse y establecer acuerdos con proveedores o clientes (articulaciones verticales) es decir pueden integrarse a entidades y redes del comercio justo para mejorar sus condiciones de articulación comercial y los resultados de su actividad o también asociarse con oferentes de servicios interesados en desarrollar negocios por ejemplo con el fin de mejorar el acceso y/o disminuir los costos por los servicios de desarrollo empresarial, las EMARs pueden tercerizar servicios específicos a otras empresas y/o personas.

Las alianzas estratégicas son establecidas por las Asociaciones Rurales con ONGs, instituciones del Gobierno, instituciones privadas, proveedores y clientes, con los siguientes propósitos:

- Abrir mercado
- Disponer de asistencia técnica y crédito
- Construir infraestructura
- Incrementar los volúmenes de producción.

c. Lograr Equilibrio entre Beneficios Colectivos e Individuales.

Toda Asociación Rural es sensible a desarrollar tensiones que tienen que ver con el choque de intereses entre lo individual y lo colectivo. Los principales intereses de los socios tienen que ver con la necesidad de incrementar sus ingresos, obteniendo un mayor precio por su producto, lo cual, naturalmente es su demanda a la empresa.

Para facilitar la obtención del equilibrio de intereses, se proponen dos orientaciones esenciales:

Visibilizar los beneficios y obligaciones de los asociados.

Uno de los temas difíciles en las EMARs, es lograr acuerdos con los socios para que las utilidades generadas por la empresa no sean reintegradas en su totalidad a los asociados, sino que sirvan como un fondo de capitalización para la consolidación y crecimiento de la organización.

Ejemplo:

- **Sistema de entrega de anticipos de pago:** por el producto, para financiar la época de siembra, cosecha o pequeños gastos familiares.
- **Relaciones comerciales con dignidad:** oportunidad en pagos, precio, peso y medidas justas.

Implementar mecanismos de capitalización y renta.

Una EMAR, además de crear beneficios visibles para los socios, también debe alcanzar una rentabilidad económica para la empresa captando un margen del precio de venta, optimizando los costos de su actividad, agregando valor al producto. Pero también se necesita crear reservas para enfrentar y superar las crisis provocadas por la evolución del entorno o por problemas internos.

En las Asociaciones Rurales, dada la capacidad financiera de sus socios, es importante considerar también fuentes externas para la inversión y capitalización pues la dependencia exclusiva del autofinanciamiento determinaría un crecimiento lento, y por ende, mínimos beneficios para los socios. El financiamiento externo, a través de donaciones o bajo la forma de acciones de capital, podría facilitar un crecimiento más dinámico y la generación de mayores beneficios para los asociados, en menor plazo. Adicionalmente, siempre será recomendable trabajar con productos “estrella”, productos diferenciados o productos de nicho, que tengan buena rentabilidad en el mercado y que permitan pagar un precio atractivo a los productores.

2.2.7.5. Relacionarse con el entorno.

Una Asociación Rural directa o indirectamente, tiene relaciones con el entorno, lo que se requiere es que se produzca una articulación inteligente con el mismo, pensando en la demanda, analizando y aplicando estrategias ante las posibilidades que ofrecen un sin número de instituciones, clientes, mercados en el ámbito local, nacional o internacional.

Los factores de éxito que tienen que ver con la relación de la EMAR y el entorno, son:

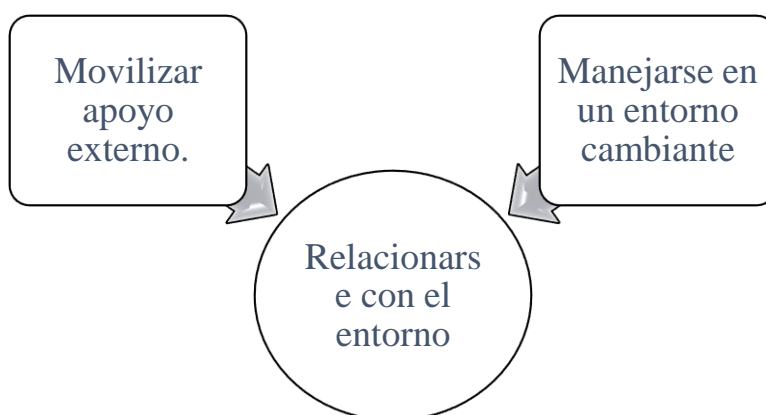


Figura N° 13. Título (Relacionarse con el entorno)

Fuente: RVRALTER, 2007 – Elaboración investigadores

a. Movilizar apoyo externo

Casi todas las EMARs exitosas, en sus primeras etapas han contado con el apoyo de terceros (programas del estado, cooperación internacional, etc.) y han captado subsidios públicos o privados, dirigidos a la inversión inicial y al desarrollo de sus capacidades operativas, para luego evolucionar a una etapa de mayor independencia en la que generaron acumulación propia.

Entonces una Asociación Rural que tenga claro el proceso de su negocio debe mantener una gestión empresarial eficiente y debe aprovechar las políticas de fomento del Estado para canalizar recursos hacia su desarrollo.

Identificar oportunidades y desarrollar propuestas.

Las EMARs que quieren captar subsidios externos, deben desarrollar una gran capacidad de gestión que implica amplio conocimiento de los mecanismos de cooperación existente y contactar con entidades especializadas en este tipo de subsidios, para la formulación de proyectos según requisitos específicos de las fuentes financiadoras y para negociar donaciones o créditos.

Invertir estratégicamente los subsidios.

Los fondos deberán ser invertidos de manera estratégica por la empresa. Esto quiere decir, orientarlos a su fortalecimiento y a una perspectiva de sostenibilidad post- subsidio. Algunos usos de los subsidios, identificados en las EMARs son: capital de trabajo, infraestructura centros de acopio y procesamiento, instalaciones de riego), tecnología (implementación de maquinarias, capacitación y asistencia técnica), desarrollo de marcas y mercado y gastos de funcionamiento (pago de gerentes, personal técnico y administrativo) de manera decreciente y temporal.

b. Manejarse en un entorno cambiante

Las EMARs no están aisladas, se desempeñan en un contexto local, nacional e internacional. La existencia de un entorno favorable es un factor importante puede favorecer la posibilidad de éxito de las EMARs.

Algunas orientaciones son las siguientes:

Manejarse en un entorno territorial.

Un entorno territorial que promueve y facilita el desempeño en el que pueden gestionarse y aprovecharse condiciones locales, es aquel en el que es posible contar y acceder a:

- Servicios básicos: energía, riego, agua, educación, salud, telecomunicación.
- Servicios de desarrollo empresarial: transporte, información, asistencia técnica, servicios financieros, asesoría legal y tributaria.
- Cuidado y manejo sostenible de los recursos naturales.
- Infraestructura vial de buena calidad y con sistemas de mantenimiento
- Propiedad de la tierra (que tiene que ver con seguridad jurídica).
- Políticas u ordenanzas municipales que facilitan el acceso a mercados (permisos municipales y reducción de tramites)
- Líneas de crédito productivo a mediano y largo plazo, con tasas preferenciales, que financien capital de operación e inversión productiva.

Manejarse en el entorno de la cadena y en el marco nacional:

Es fundamental que una EMAR se ubique en el entorno de la cadena porque le ayudará a identificar oportunidades y estar inmersa en el desarrollo de la misma.

Adicionalmente, es importante conocer el marco legal (leyes, normas) que otorgan ventajas fiscales específicas a las empresas asociativas, cooperativas u organizaciones económicas rurales.

- Por ejemplo, deberían existir las siguientes políticas:
- Políticas de fomento productivo
- Políticas comerciales para la exportación
- Políticas de subsidio
- Espacios de diálogo: consejos consultivos, cámaras, mesas de concertación
- Políticas de formalización, control e incentivos presupuestarios.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Investigación cualitativa.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, permitiendo obtener la mayor información posible sobre el problema identificado, con predominio metodológico del uso del diseño de investigación, como es la incidencia de la carencia de un Modelo Asociativo para la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal distrito de Olmos.

La investigación cualitativa (Blanco y Pérez, 2007, Citado en enciclopedia virtual eumed.net, 2012) señalan que este tipo de investigación estudia la realidad en su forma natural y cómo sucede, descubriendo e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Por el propósito.

Con el fin de dar solución a los problemas identificados, se empleó en este estudio la investigación aplicada, la misma que se desarrolló mediante un enfoque teórico acerca de un Modelo Asociativo, la fundamentación teórica ayudó a prevenir errores, y orientó sobre como habrá de realizarse el estudio, amplió el horizonte de análisis para centrarse en su problema y provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental y exploratorio dado que actualmente no se muestran estudios específicos en torno al problema analizado para comprender los factores que limitan un modelo asociativo para mejorar la gestión, asimismo se utiliza dicho diseño exploratorio dado que se está investigando un tema nuevo y dentro de ella se propone un modelo asociativo específico de estudio de un caso en específico, la cooperativa para los pequeños productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque.

En el estudio de campo se aplicó el Método Descriptivo con el objeto de determinar las variables con sus indicadores, como es el Modelo Asociativo y la Gestión de los Agricultores y otros fundamentos necesarios para su estructuración y aplicación.

Diseño por la Dimensión Temporal: Diseños transversales

Diseños transversales.

Los datos se obtuvieron de los pequeños agricultores de la de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal distrito de Olmos, en un sólo momento; se trató del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La Población que se estudiará es de 60 personas que se dedican a cultivar este cítrico en el caserío Callejón Medio de Cascajal, a esta población se aplicará la Encuesta, y se considerará de 4 a 5 personas para las entrevistas con para una mayor visión y con el objeto de reforzar las conclusiones

Tabla N° (05)

Título (Población: agricultores productores de maracuyá)

POBLACIÓN	CANTIDAD
Agricultores	60
TOTAL	60

Fuente: Trabajo de Campo, Caserío Callejón Medio de Cascajal, 2014

Elaboración: Investigador

3.2.2. Muestra

El tipo de muestro en esta investigación, es la muestra es no probabilística y está conformada por la totalidad de población que son pequeños productores de maracuyá, debido a que el universo es pequeño y el valor de esta se llevará a cabo mediante la saturación de respuestas.

(Vara, 2012) Nos dice lo importante que es este principio y nos manifiesta:

Uno de los principios que guía el muestreo cualitativo es la saturación de datos, esto es, el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante. En efecto, en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra se calcula mediante un procedimiento denominado “Punto de saturación” y casi siempre se realiza durante la investigación de campo, no antes. (P. 229).

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla N° (06).
Título (Variable independiente: Modelo Asociativo)

Variable	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Independiente Modelo Asociativo	Mecanismos de cooperación entre grupos agrícolas que unen esfuerzos para la búsqueda de nuevos mercados con objetivos comunes.	Mecanismos de cooperación	Colaboración	¿Considera usted que existe mayor beneficio al formar parte de un grupo asociativo?	Encuestas y Observación
		Mercados	Ventas Características y Comercialización	¿Usted ha identificado lugares en el mercado donde pueda vender su producto? ¿Qué características considera usted, que tiene su producto para que sea valorado en el mercado? ¿Cuál es la forma en la que comercializan su producto?	
		Objetivos comunes	Alianzas Estratégicas Liderazgo en las asociaciones.	¿Qué beneficios esperaría usted como asociación? ¿Estaría de acuerdo de formar parte de un modelo asociativo, que ayude a generar fuentes de empleo y mejorar las condiciones de vida?	

Elaboración: Investigadores

Tabla N° (07).

Título (Variable dependiente: Gestión de los Agricultores)

Variable	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Dependiente Gestión de los Agricultores	La gestión es la actividad que busca mejorar la productividad y por ende la competitividad de la asociatividad agrícola.	Gestión	Clientes Acceso al crédito Interinstitucional	¿Existen contratos estables con clientes? ¿Alguna vez han obtenido crédito para sus actividades agrícolas? ¿A qué instituciones públicas ustedes acuden como pequeños productores y de qué manera ellos le apoyan?	Encuestas y Observación
		Competitividad	Cantidad de Producto Precio Producto diferenciado	¿Qué Cantidad de hectáreas posee para el cultivo de este cítrico? ¿Cuántas veces cosecha en un año? ¿Cuál es el rendimiento por hectárea en la cosecha este cítrico? ¿Cuál es la situación actual de los precios del maracuyá? ¿Conoce usted cuáles son los cambios que se deben implementar para adaptarse a las demandas del mercado?	

Elaboración: Investigadores

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de datos se utilizarán algunas de las principales técnicas cualitativas que son:

- Revisión documentaria técnica de recolección de datos cualitativa que se emplea en investigaciones exploratorias que corresponde a un análisis de datos que nos permitirá recopilar información sobre las variables que se relaciona en la presente investigación, obteniendo así la situación.
- En cuanto a la técnica de campo, la recolección de datos se llevará a cabo mediante la observación, encuesta y entrevistas (solo con el propósito de reforzar las conclusiones).

3.4.1. Revisión Documentaria

Técnica que usamos para investigaciones de este tipo, la utilización de documentos proporcionados por fuentes confiables como la Agencia Agraria de Olmos, los cuales nos brindaron información acerca de las zonas de producción y precio de compra de este cítrico, otros documentos que también se utilizaron para la realización del marco teórico, y del uso de las herramientas para plantear la propuesta de un modelo asociativo, se revisaron tesis de pregrado y de maestrías, además artículos, así mismo se revisaron diferentes libros en físico y virtuales.

3.4.2. Observación

Con esta técnica hemos observado el problema planteado en este estudio, para determinar parte del diagnóstico inicial a través de visitas, a los pequeños agricultores del caserío de Callejón Medio de Cascajal del distrito de Olmos con este instrumento se realizaron 8 visitas al caserío y en cada uno se visitó a 5 agricultores, las visitas empezaron con el Sr More Roosevelt More Mío. Esto mismo se continuó realizando a los agricultores de este caserío en posteriores visitas.

Lo que se pudo observar son las condiciones de la producción de maracuyá, el cual se realizaba de forma tradicional, uno de estos problemas en la producción es el método tradicional de riego que utilizan los agricultores, el cual es un método de gravedad, además se pudo observar que el manejo pos-cosecha de fruto carece de determinadas condiciones óptimas para la cosecha, selección, almacenamiento y transporte del fruto. Además, la condición de la zona era de pobreza en su gran mayoría, careciendo de algunos servicios básicos.

3.4.3. Encuesta

Es el procedimiento que permitió explorar cuestiones que hicieron la imparcialidad y al mismo tiempo obtener información de los pequeños agricultores.

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario con el fin de recabar información acerca de las variables y relacionarlas entre sí. Se propuso al encuestado más de dos opciones de respuesta, las mismas que fueron de simple selección, este fue aplicado a los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal para recoger información de los siguientes puntos.

- Clientes.
- Acceso al crédito.
- Proveedores.
- Interinstitucional.
- Cantidad de producto.
- Precio
- Producto diferenciado
- Demanda del mercado.
- Mecanismos de cooperación.
- Mercados.
- Objetivos comunes.

3.4.4. Entrevista

Encuesta, y se considerará de 4 a 5 personas para las entrevistas con para una mayor visión y con el objeto de reforzar las conclusiones. Y será aplicada a los jefes de familia que siembren este cítrico en el caserío Callejón Medio de Cascajal.

El instrumento por utilizar será la guía de entrevista que se aplicará directamente agricultores del caserío y se la considerará mixta puesto que no solo se efectuarán preguntas estructuradas, sino otras que el entrevistador exponga, producto del diálogo para despejar alguna duda, en este caso preguntas espontáneas.

Con los agricultores se realizará un sondeo de opinión, utilizando las entrevistas, los descriptores serán los siguientes:

- Sobre la mano de obra.
- Ubicación de proveedores de insumos.
- De donde obtienen el agua para sus cultivos.
- Trabajan con capital prestado.
- Calidad de su producto, variedad, color, etc.
- Cuantas veces cosechan el producto en un año.
- Volumen de venta del cítrico.
- Medida de compra.
- Costos del negocio.
- Condiciones de pago.
- Precios.

3.5. Procedimiento de la investigación

A continuación, se detalla la secuencia realizada en esta investigación:

3.5.1. Esquematización de la estrategia de investigación

Mediante la observación directa se comprobó que la actividad de la agricultura en el caserío callejón medio de cascajal se encuentra limitada por falta de gestión por parte de los agricultores que no poseen las estrategias para el desarrollo de la actividad agrícola en cuanto a la comercialización, innovación, y productividad. Presentada esta situación enseguida se procedió a establecer el tema y formando una estructura de este de lo que se desea investigar.

La investigación nace a partir de lo que se quiere investigar o se quiere dar solución a un problema, se formuló el problema exponiéndolo de esta manera ¿Cuáles son los factores que limitan un modelo asociativo para mejorar la gestión de los pequeños productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque?, se plantearon las interrogantes que orientaron el proceso del estudio y se establecieron los objetivos, tanto el general como los específicos, constituyéndose en el fin que se persigue lograr.

Luego se procedió a obtener la información teórica para el desarrollo de sus variables, se establecieron los parámetros teóricos que sirvieron de guía para el desarrollo del objeto de estudio.

3.5.2. Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.

Los aspectos metodológicos orientan el proceso de investigación del estudio desarrollado. Es así como la investigación sobre el Modelo Asociativo para la Gestión de los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, se centra básicamente en un estudio aplicado, teniendo como propósito primordial la solución de los problemas para desarrollar esta actividad productiva de manera eficiente.

Según su alcance temporal, es una investigación transversal, ya que estudia un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado. El estudio se enmarcó dentro de una investigación de carácter descriptivo ya que se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de este grupo, sometido a análisis.

3.5.3. definición de las variables de interés.

Se plantearon las variables, siendo éstas de mucha importancia en el proceso de investigación ya que facilita todo un diseño, desarrollo y posterior análisis estadístico de los resultados.

La variable independiente “Modelo Asociativo”, como una facultad social de los agricultores, a fin de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación para dar respuestas colectivas.

La variable dependiente “Gestión de los Agricultores”, se determinó la gestión como la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

3.5.4. Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.

La encuesta aplicada a los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, que se llevó a cabo 19 al 22 de diciembre del 2017, fue con el propósito de obtener datos relevantes sobre su actividad productiva, se establecieron los siguientes pasos para seleccionar la muestra.

Solución

- Población objetivo: agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal
 - Elemento muestral: agricultor
 - Unidad muestral: dueños de cultivos del fruto “maracuyá”.
 - Alcance: caserío Callejón Medio de Cascajal
 - Tiempo: diciembre 2017

- Seleccionar un procedimiento: muestreo no probabilístico.
- Definir el tamaño de la muestra: conformada por la totalidad de población
- Método de evaluación de la muestra: saturación de respuesta.

3.5.5. Recolección de Datos.

Se definieron los métodos de recolección de datos, como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información se tuvo presente, la selección de un instrumento de medición, el cual fue válido y confiable para poder aceptar los resultados.

El método de recolección de datos fue planificado cuidadosamente, se condujo de manera hábil y sistemática, diferenciando los aspectos demostrativos de la situación y los que no tienen importancia.

Las técnicas para la recolección de datos fueron:

La encuesta:

La aplicación de esta técnica fue con el fin de obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos.

La entrevista:

Con el fin de reforzar las conclusiones, se estableció esta técnica y a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

La observación.

Analizamos las condiciones biofísicas y socioeconómicas de los productores de la zona.

3.6. Procesamiento de la investigación

El procesamiento lleva el siguiente orden:

3.6.1. Organizar los datos explorados.

Acabadas las tareas de recolección de datos, se procedió a sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo.

Antes de sacar una conclusión, se procesaron los datos y procedió a exponerla de en forma clara y fácilmente entendible.

El objetivo final fue construir con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se resumieron sus valores y se pudo extraer, a partir de su análisis, enunciado teóricos de alcance más general.

Una vez seleccionado el criterio para el proceso de los datos frente a cada categoría se pudo abordar con mayor claridad los objetivos y las tareas básicas.

Para el procesamiento de datos se consideraron los siguientes aspectos:

- Fue preciso hacer una revisión detallada de todos los datos obtenidos, atendiendo en especial a su coherencia.
- Se examinó cada uno de los instrumentos empleados para analizarlos internamente, buscando sus posibles incongruencias, omisiones o errores.

Se revisó sistemáticamente toda la información disponible, juzgando su calidad y el grado de confianza que merece, para determinar qué parte puede incluirse en el informe de investigación, cual debe corregirse o modificarse en algo y cual, por sus graves deficiencias, deberá ser excluido.

3.6.2. Tabulación de Datos.

La tabulación significa hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados. Para ello fue preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, agrupándolas de acuerdo con las categorías previamente definidos.

Cada una de las preguntas fue tabulada independientemente, por lo que fue preciso diseñar previamente un plan de tabulación para la tarea a realizar, la tabulación se la llevó a cabo manualmente, por el número de las encuestas que fueron manejables.

3.6.3. Elaboración de tablas y gráficos de los datos a obtenerse.

Una vez obtenidos los datos mediante la tabulación, se procedió a la realización de gráficos, esta actividad consistió en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros.

Su objeto permitió una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras. Se graficó la información más importante y general que se presentó, a una expresión gráfica.

3.6.4. Presentación del proceso de análisis aplicado a los datos.

La información procesada es muy importante, de ella dependió que puedan o no resolverse las preguntas iniciales formuladas, para ello se efectuó un trabajo de análisis e interpretación.

Se descompuso el todo en sus partes constitutivas para un examen más concienzudo, se realizó una síntesis, que consistió en explorar las relaciones entre las partes estudiadas y proceder a reconstruir la totalidad inicial, este análisis surgió de la fundamentación teórica, que fue quien orientó el estudio de investigación.

3.6.5. Formulación de las Conclusiones.

Con la síntesis e interpretación final de todos los datos ya analizados se concluyó la investigación, estableciendo que los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal tienen limitaciones para el desarrollo de su actividad agrícola, en cuanto a la producción y comercialización de sus productos.

3.6.6. Planteamiento de las Recomendaciones.

Las conclusiones que determinamos nos llevan a que se den las debidas recomendaciones, siendo la más importante la de formar una Asociación y que está se encargue de gestionar y mejorar la cadena agro-productiva de los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal con el fin de ser eficiente, y eficaz en su actividad.

3.6.7. Finalmente, la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.

4.1. Descripción de la situación actual de los pequeños agricultores del caserío

Callejón Medio de Cascajal – Olmos.

Pregunta N° 01: ¿Su actividad laboral es netamente agrícola?

Tabla N° (08).

Título (Variable independiente: Actividad laboral)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N° 14: Actividad laboral.

Elaboración: Investigadores.

Del grupo encuestado, se determina que en el caserío Callejón Medio de Cascajal, el 100% de la población se dedica exclusivamente a la agricultura, la siembra de maracuyá y otros cultivos que forman parte de su actividad económica.

Pregunta N° 02: ¿Ha logrado usted como agricultor contratos con clientes estables, que no sean acopiadores o la empresa Quicornac sac?

Tabla N° (09).

Título (Variable independiente: Clientes estables.)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Usualmente	0	0%
Rara vez	3	5%
Nunca	57	95%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N°15: Clientes estables.

Elaboración: Investigadores.

La participación de los agricultores en la ubicación de clientes para el caserío no ha logrado conseguir lo esperado, apenas el 5% ha logrado de alguna manera tener estos clientes, cabe mencionar que estos contratos verbales y son con clientes de la ciudad de Lima o Chiclayo. Lo que evidencia la falta de captación de mercado y se ve reflejado en que el 95% nunca ha tenido un contrato estable.

Pregunta N° 03: ¿Cuál es la forma en la que comercializan su producto?

Tabla N° (10).
Título (Variable independiente: Comercialización del maracuyá.)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumidor Final	0	0%
Intermediario	0	0%
Mayorista y/o Minorista	15	25%
Acopio	45	75%
Otros	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N°16: Comercialización del maracuyá.
Elaboración: Investigadores.

El 75% de los agricultores de este cítrico venden su producto a los acopios cercano de la zona "Sr. Crisanto", mientras que 25% opta por vender a minoristas y mayoristas, estos les permite negociar un mejor precio.

Pregunta N° 04: ¿Usted ha identificado lugares en el mercado nacional donde pueda vender su producto?

Tabla N° (11).
Título (Variable independiente: Identificación de mercado)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	5%
No	57	95%
TOTAL	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N°17: Identificación de mercado.
Elaboración: Investigadores.

Al consultar a los agricultores sobre la identificación de mercados donde puedan vender su producto, se conoció que el 5% seguiría vendiendo a sus clientes estables que son de Lima y Chiclayo, mientras que el otro 95% si no vende en los acopios de la zona o al mercado local, no sabría a donde destinar su producto para su venta.

Pregunta N° 05: ¿Qué características considera usted, que tiene su producto para que sea valorado en el mercado?

Tabla N° (12).
Título (Variable independiente: Características para el mercado)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tamaño	60	100%
Sabor	10	17%
Color	45	75%
Otros	5	8%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N°18: Características para el mercado.
Elaboración: Investigadores.

El 100% de los agricultores coinciden que las características más importantes del producto para que sea valorado en el mercado es el tamaño, que a su vez se subdivide en 75% que cree que después del tamaño sería el color, seguido de sabor con 17% y por último 8% piensa que después del tamaño sería calidad y precio.

Pregunta N° 06: ¿Conoce usted cuáles son los cambios que se deben implementar para adaptarse a las demandas del mercado?

Tabla N° (13).

Título (Variable independiente: Cambios para adaptarse al mercado)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asociatividad	60	100%
Valor agregado al producto	30	50%
Tecnificado agrícola	30	50%
Otros	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

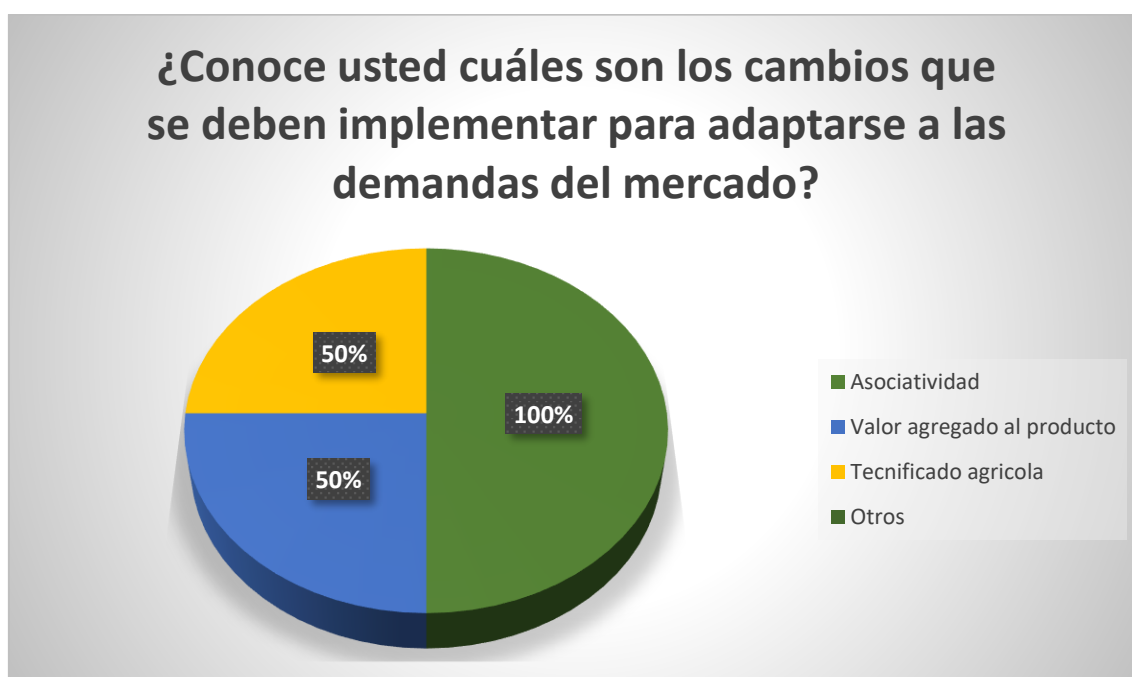


Figura N°19: Cambios para adaptarse al mercado

Elaboración: Investigadores.

El 100% de los pequeños agricultores está de acuerdo que la asociatividad es el principal paso para adaptarse al mercado, seguido en un 50% que coincide que el siguiente paso es la tecnificación agrícola, mientras el otro 50% piensa que también se debe dar un valor agregado al producto.

Pregunta N° 07: ¿Qué cantidad de hectáreas posee en sus predios para el cultivo de este cítrico?

Tabla N° (14).
Título (Variable independiente: Cantidad de hectáreas)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1—3	60	100%
4—7	0	0%
8—10	0	0%
< a 10	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

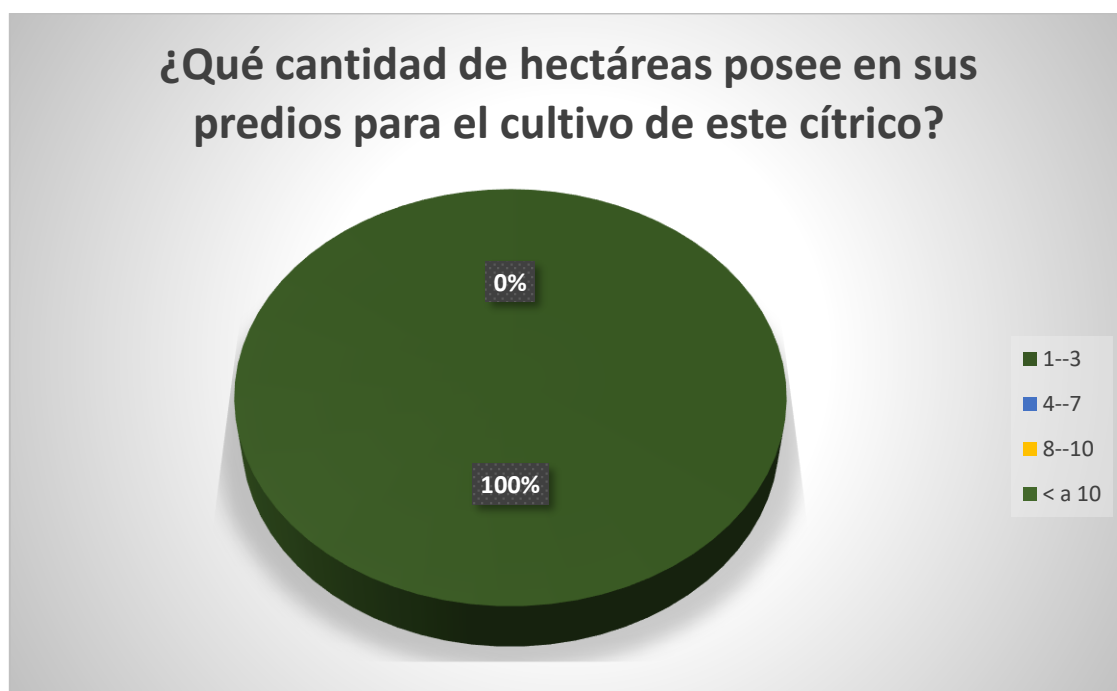


Figura N°20: Cantidad de hectáreas
Elaboración: Investigadores.

El 100% de los agricultores señala que la cantidad hectáreas destinadas para la siembra de este cultivo está en el rango de 1 a 3 ha. El resto de sus hectáreas está destinado a otros cultivos agrícolas.

Pregunta N° 08: ¿Cuántas veces cosecha en un año?

Tabla N° (15).

Título (Variable independiente: Periodo de cosecha)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 < 2	0	0%
2 < 4	60	100%
> a 4	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

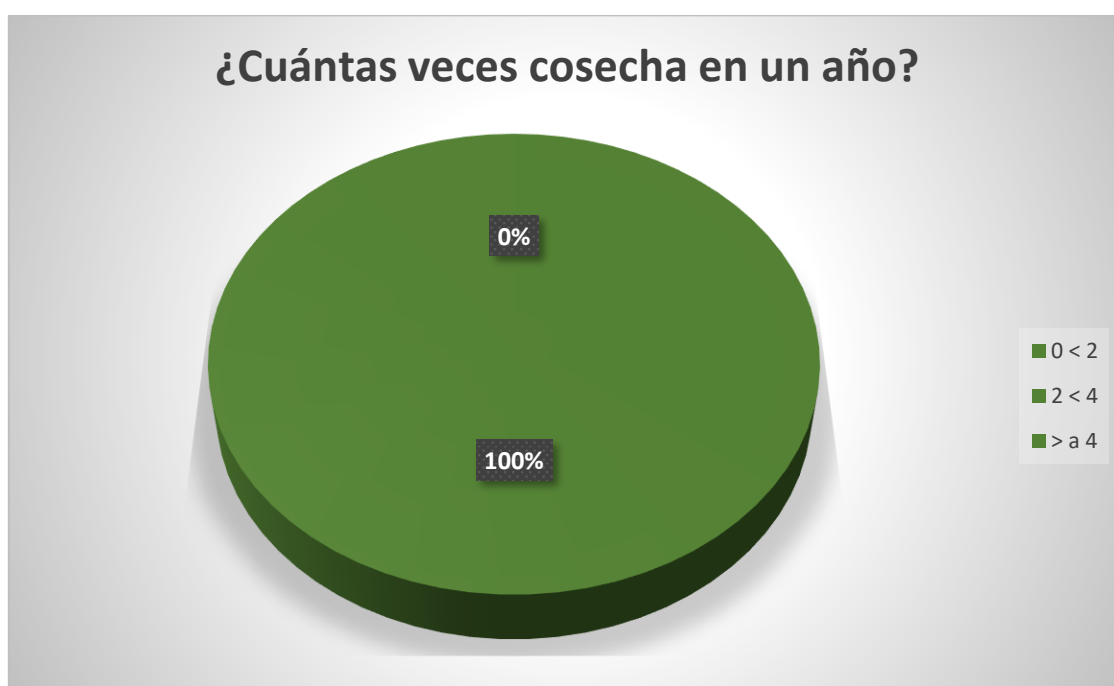


Figura N°21: Periodo de cosecha.

Elaboración: Investigadores.

El 100% de los agricultores cosechan hasta dos veces por año. 1° cosecha en Junio: duración 3 semanas en promedio y la 2° cosecha en Septiembre: duración 6 en promedio.

Pregunta N° 09: ¿Cuál es el rendimiento por hectárea en cada cosecha de este cítrico?

Tabla N° (16).

Título (Variable independiente: Rendimiento por hectárea)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0kg-1,000kg	0	0%
11,000kg - 20,000kg	0	0%
21,000kg - 30,000kg	0	0%
> a 30, 000kg	60	100%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores



Figura N° 22: Rendimiento por hectárea.

Elaboración: Investigadores.

El rendimiento por hectárea que señalan los productores de maracuyá del caserío Callejón Medio Cascajal es de 31,000 kilos promedio/ha, lo que lo sitia en el rango > a 30,000kg por ha.

Pregunta N° 10: ¿Cuál es la situación actual del precio por el kg de maracuyá?

Tabla N° (17).

Título (Variable independiente: Preció actual del maracuyá)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S/0.10 a S/0.50	0	0%
S/0.60 a S/1.10	60	100%
S/1.20 a S/1.60	0	0%
< a S/1.60	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

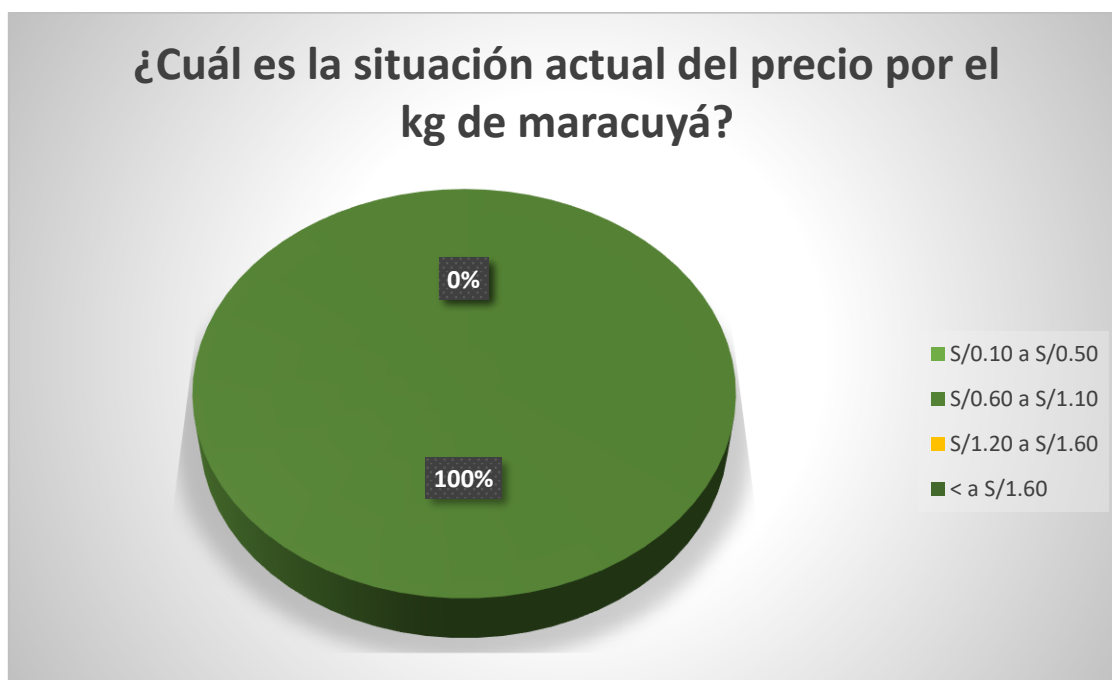


Figura N° 23: Preció actual de maracuyá

Elaboración: Investigadores.

El precio actualmente según los encuestados del caserío manifiesta que el kilo de maracuyá es S/. 1.00 lo que lo sitúa en el rango de S/. 0.60 a S/. 1.10.

Pregunta N° 11: ¿En caso alguna vez hayan obtenido crédito para sus actividades agrícolas, señale la institución donde acudió?

Tabla N° (18).

Título (Variable independiente: Instituciones que brindan crédito financiero)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Banco Agrario	0	0%
Caja Piura	8	13%
Caja Sullana	8	13%
Financiera Confianza	6	10%
Otros	38	63%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

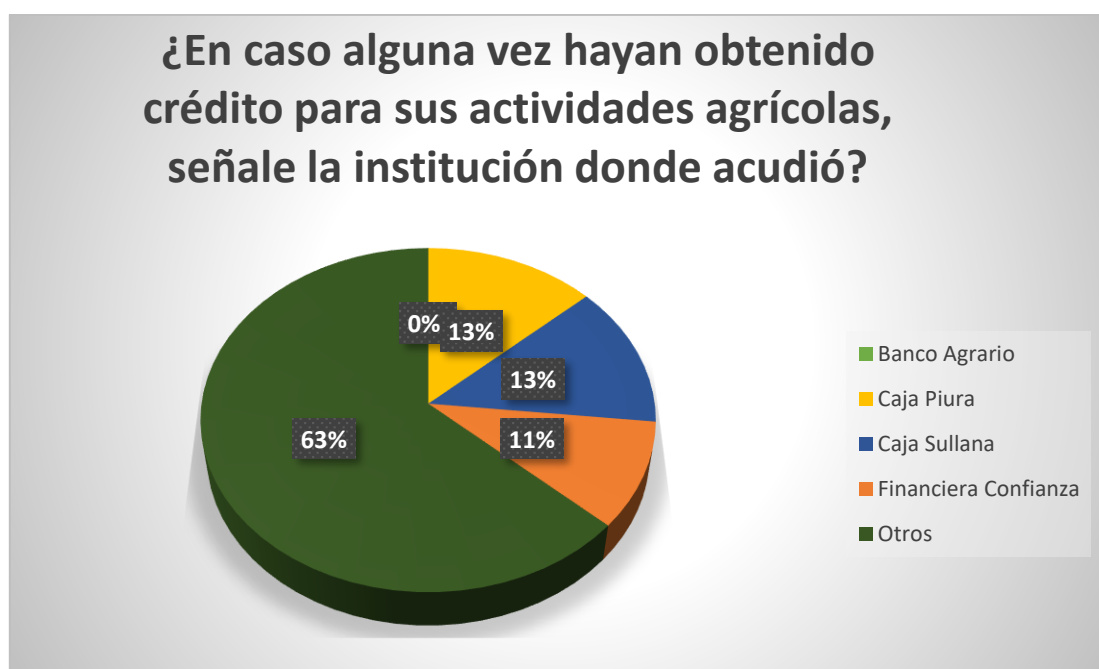


Figura N° 24: Instituciones que brindan crédito financiero.
Elaboración: Investigadores.

Los pequeños agricultores acceden a créditos para sembrar, el 13% acude para obtener capital para sus operaciones a la Caja Piura y Caja Sullana respectivamente, el 11% tiene preferencia por la Financiera Confianza, mientras que el 63% no tienen préstamo, estos últimos piden adelantos a sus clientes asegurando su venta, pero aún menor precio.

Pregunta N° 12: ¿A qué instituciones públicas ustedes acuden como pequeños productores y de qué manera ellos le apoyan?

Tabla N° (19).
Título (Variable independiente: Instituciones públicas)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SENASA (brinda los servicios de inspección, verificación, etc)	0	0%
Municipalidad (Capacitaciones y charlas gratuitas)	0	0%
No recibimos ningún tipo de apoyo	0	0%
Otro	60	100%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

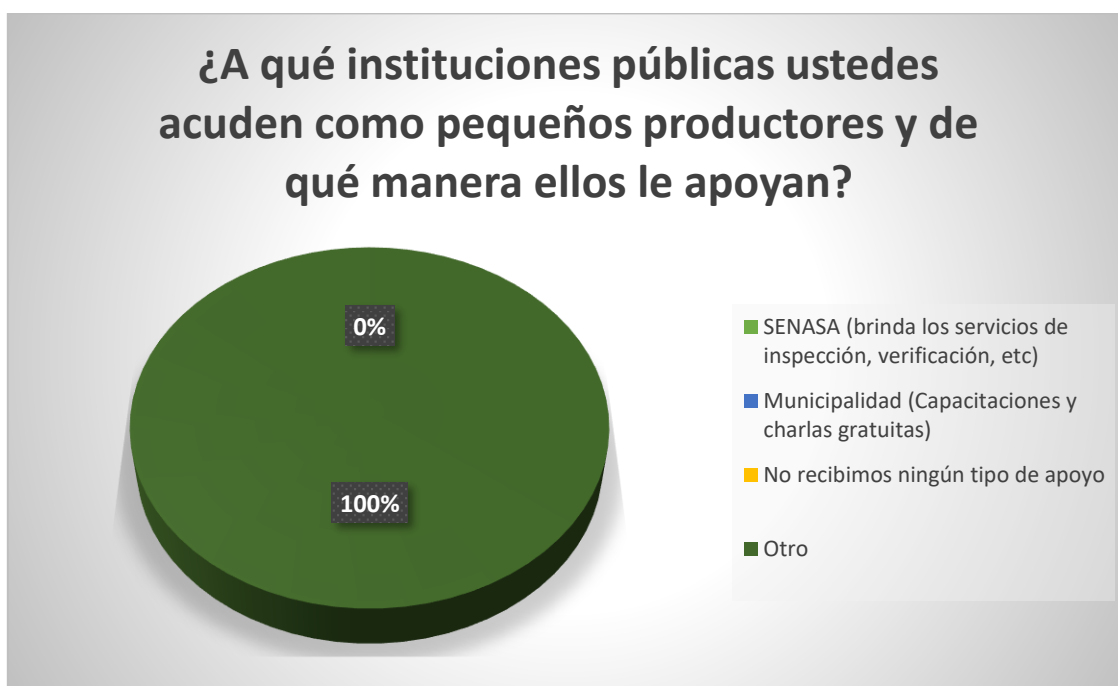


Figura N° 25: Instituciones públicas.
Elaboración: Investigadores.

El 100% de los agricultores no reciben ayuda de las instituciones públicas y son apoyados por los ingenieros en donde compran sus productos "tiendas comerciales", ya que algunas de estas tiendas tienen sus propios especialistas que van hasta sus chacras de ser necesario para recomendar el producto adecuado para su cultivo.

Pregunta N° 13: ¿Estaría de acuerdo de formar parte de un modelo asociativo, que ayude a generar fuentes de empleo y mejorar las condiciones de vida?

Tabla N° (20).
Título (Variable independiente: Formar parte de un modelo)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado: Investigadores

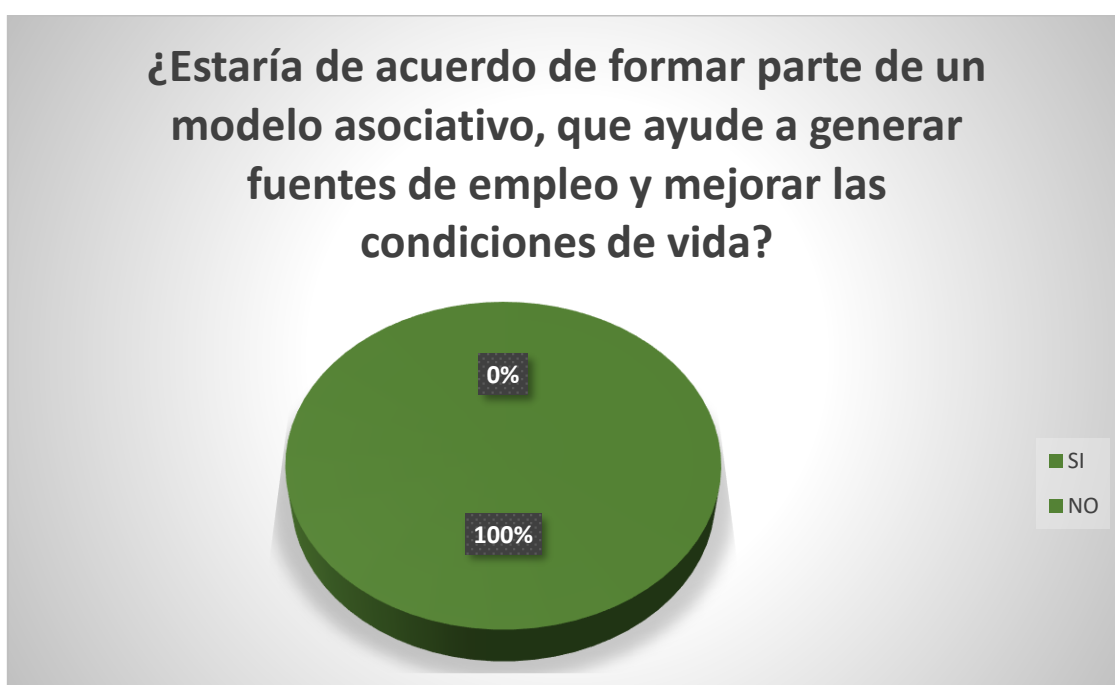


Figura N° 26: Formar parte de un modelo
Elaboración: Investigadores.

Del total de los agricultores encuestados, se observa que el 100% está de acuerdo en conformar una asociatividad que permita beneficios conjuntos para el beneficio de la comunidad y futuras generaciones.

Pregunta N° 14: ¿Qué beneficios esperarías usted de formar parte de un grupo asociativo como asociación?

Tabla N° (21).

Título (Variable independiente: Beneficios de formar un grupo asociativo)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incorporación de tecnología	60	100%
Acceso a mercados	60	100%
Compromiso Mutuo	60	100%
Otros	0	0%
Total	60	100%

Elaborado: Investigadores

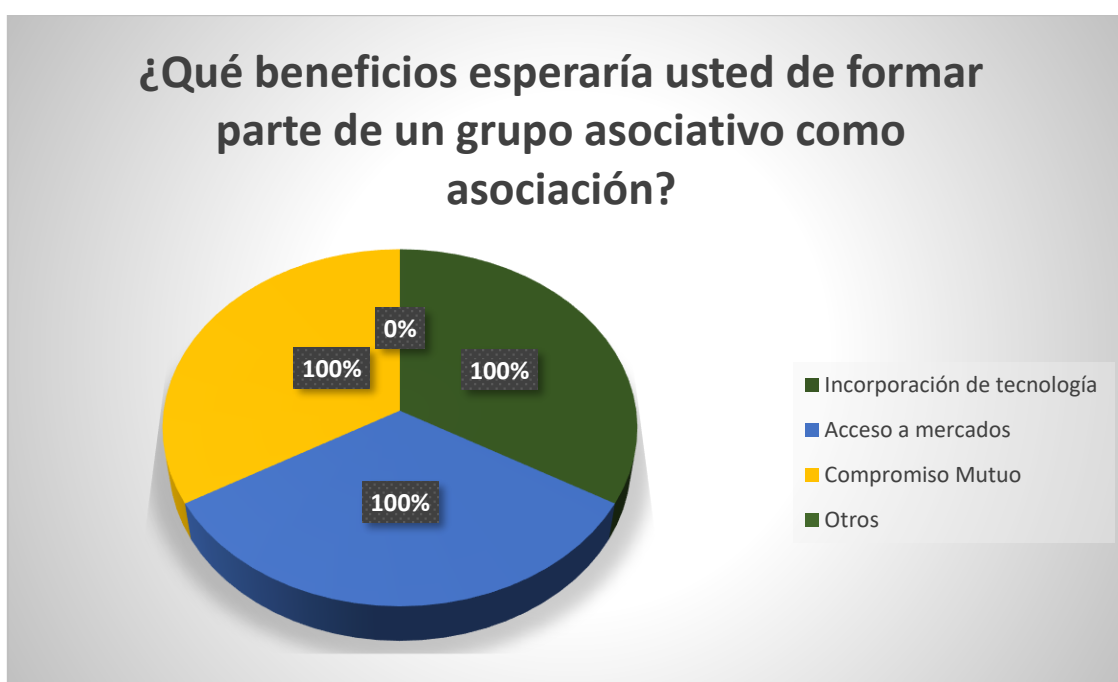


Figura N° 27: Beneficios de formar un grupo asociativo.

Elaboración: Investigadores

El 100% de los encuestados está de acuerdo y espera al formar parte de una asociatividad los siguientes beneficios: incorporación de tecnología, accesos a mercados y compromiso mutuo.

Pregunta N° 15: ¿Está usted de acuerdo en que es importante formar alianzas estratégicas para mejorar la actividad agrícola?

Tabla N° (22).
Título (Variable independiente: Formar alianzas estratégicas)

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	100%
NO	0	0%
TOTAL	60	100%

Elaborado: Investigadores

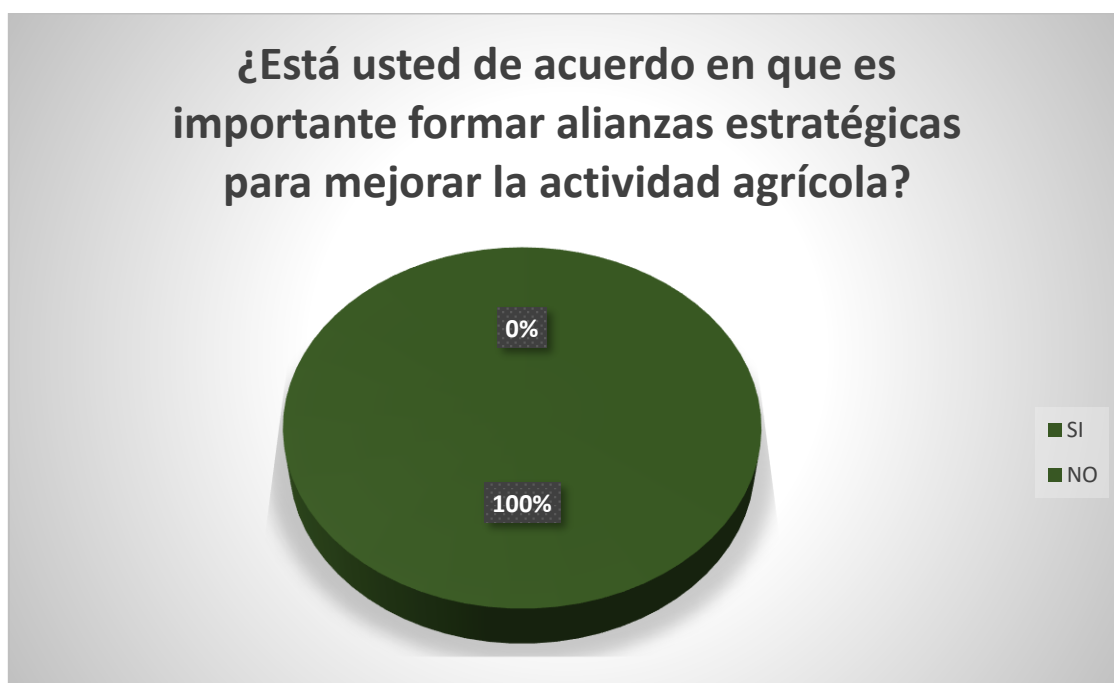


Figura N° 28: Formar alianzas estratégicas.
Elaboración: Investigadores.

El 100% de los encuestados está de acuerdo que la única forma para mejorar la asociatividad agrícola es tener alianzas estratégicas con los proveedores de materiales, fertilizantes, agroquímicos y semillas, clientes.

Conclusión

La población de estudio se dedica exclusivamente a la agricultura de los cuales solo el 5% tiene contratos verbales, además se conoció que el 25% de los agricultores opta por vender a los mayoristas y que el 75% a los acopiadores, además desconocen de otros mercados para la venta de su cultivo, pero a pesar de esta limitación tienen noción que sus clientes son exigentes y demandan del maracuyá: tamaño, color y calidad. Así mismo son conscientes que el primer paso para adaptarse a las demandas del mercado es la asociatividad, tecnificación agrícola y valor agregado. También se determinó que el promedio de hectáreas que destina un agricultor a la siembra de este cultivo es de 3 ha. y su producción anual por ha es de 31,000 kilos aproximadamente a un precio actual de un S/ 1.00 x Kilo. El estudio de investigación concluyó en que el 37% de los encuestados obtiene crédito para sus operaciones en instituciones financieras como Caja Sullana (13%), Caja Piura (13%) y Confianza (11%), y por último el 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de ayuda (económica y/o de asesoramiento) por parte de las instituciones públicas.

Recomendación

Los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal deben asociarse bajo la forma de cooperativa con el objetivo de realizar una actividad empresarial de propiedad conjunta y beneficios compartidos de esta forma estando concientizados pueden desarrollar estrategias para acceso a fuentes (financieras, tecnológicas, y capacitaciones), un claro ejemplo es acceder a beneficios que la Ley N° 29337 de PROCOMPITE que permite a los gobiernos regionales y locales implementar fondos concursables para el Co-financiamiento de Propuestas Productivas (Planes de Negocios) presentados por una organización de pequeños productores de cadenas productiva. Lo mencionado es un claro ejemplo que partir de la estructuración y consolidación de un grupo organizado la asociación puede conseguir de forma conjunta muchos beneficios, también analizarán el mercado tanto la oferta como la demanda (local e internacional) e investigar nuevos nichos de mercado, para incrementar su oferta (número de hectáreas de siembra), su poder de negociación (precio de venta y compra de insumos, etc.) y mejorar la competitividad del negocio agrícola además de forma conjunta pueden realizar una gestión eficiente que permita acceder a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico; mejorando las condiciones para que la cadena agro-productiva pueda generar valor y beneficiar la actividad productiva.

4.2. Determinación de los factores que limitan un modelo asociativo del caserío Callejón Medio de Cascajal – Olmos.

El instrumento adecuado para determinar la información requerida con miras a conocer los factores que limitan un modelo asociativo fue el diagnóstico rural participativo de los productores de la zona y son las siguientes:

4.2.1. Identificación y análisis de los factores.

4.2.1.1. Deficiente conocimiento de cultura asociativa.

Los encuestados mantienen una ideología de trabajo individualista, a ello se suma el desconocimiento de modelos asociativos, lo que termina viéndose reflejado en la ejecución de sus diversas actividades.

a. Actividad de mano obra e insumos utilizados.

- Mano de obra: en las ocasiones que contratan personal para las labores de (siembra, cosecha, riego, etc.), se ven limitados por la carencia de personal, ya que existe competencia por mano de obra entre los mismos agricultores y empresas privadas que laboran en Olmos. Estas últimas ofrecen seguros y beneficios de ley a diferencia de los pequeños agricultores. La contratación del personal no es estable y depende de la fase de cultivo lo que limita aún más la contratación de su personal.

- Promedio por siembra: 8 personas por ha
- Promedio por Cosecha: 2 personas por ha.

- Insumos utilizados (Semillas, fertilizantes y químicos): Los agricultores realizan la compra individualmente lo que eleva su costo de adquisición de cada insumo y dificulta su poder negociación. Cabe señalar que se abastecen con proveedores que están ubicados en el distrito de Olmos.
 - AGROPECUARIA LIMON (Fertilizantes, agroquímicos y semillas)
 - AGROPECUARIA MIOCHUNGA (Fertilizantes, agroquímicos y semillas).

Según la población encuestada, estos dos proveedores son lo más visitados por que estas tiendas comerciales cuentan con ingenieros agrónomos y agrícolas para sus consultas y si es necesario envían a sus ingenieros a que visiten sus cultivos y así les puedan recomendar el insumo adecuado.

4.2.1.2. Deficiente información de mercados.

Los agricultores carecen de un estudio de mercado para la venta del cultivo de maracuyá, y esto presenta desventajas como las siguientes:

- No tener identificadas las oportunidades de mercados potenciales.
- No tener identificado los problemas potenciales del mercado respecto a su producto, el maracuyá.
- No tener identificado a los competidores locales e internacionales.
- No estamos seguros de que los consumidores acepten el producto y la presentación de su venta.
- No pueden planificarse, ni proyectar estrategias correctas.

4.2.1.3. Deficiente gestión.

Su gestión comercial

La población gestiona la comercialización de su producto basado en sus experiencia y criterio, lo que conlleva a comerciar individualmente con los intermediarios quienes son los que compran su producto aún bajo precio, limitando el poder de negociación de los pequeños productores de maracuyá.

En cuanto a la cantidad y al tiempo de comercializar su producto, éste varía dependiendo de lo que tienen sembrado en sus chacras por la cantidad, pero en el tiempo de comercialización lo hacen hasta dos veces por año.

- 1° cosecha en Junio: duración 3 semanas en promedio.
- 2° cosecha en Septiembre: duración de 6 meses en promedio.

Mercados potenciales.

- Se considera como mercado potencial en la zona a una de las empresas QUICORNAC SAC., que tiene como principal insumo el maracuyá para distintos derivados. A pesar de que esta empresa se ubica a unos 20 minutos aproximadamente del caserío de los agricultores no trabajan con ellos por no estar asociados.

Presentación de los Productos.

- No poseen una presentación para la venta del producto, al momento de cosechar son puestas en sacos o cajas para su venta a los acopiadores o mercados.

Unidades de medida utilizadas para la venta.

Las unidades de medidas de ventas: es el Kilo

Formas y condiciones de pago.

- La transacción es generalmente en efectivo al momento de la entrega de su producto y se pega al contado, con los clientes que tienen contratos verbales, estos les depositan a su cuenta bancaria y ellos envían su producto.

Relación beneficio/costo.

- Se puede indicar que, en la producción del producto agrícola, existe una relación costo/beneficio del 33.33% y 66.67%. Según lo declarado el costo de producción promedio por KG es de s/. 0.33 y la venta por cada KG es de s/1.00.
- Cabe señalar que lo anterior mencionados se llegó a determinar según lo declarado por los pequeños productores, ya que no llevan un adecuado control en sus costos.

4.2.1.4. Factores de condiciones biofísicas y socioeconómicas

Condiciones biofísicas:

- Datos climáticos y caracterización de recursos hídricos: El agua para el riego de la siembra es obtenida de norias cuya profundidad es de 10 a 15 metros. Y cuando el río Cascajal lleva agua por motivos de lluvias, los agricultores del sector tienen la ventaja de obtener el agua ya que se encuentran ubicados a los alrededores y cuentan con canales que les hace posible abastecerse. Además, que estas tierras son muy buenas para el cultivo de este cítrico y de otros productos.

Información sobre las condiciones socioeconómicas:

- Los pequeños productores cuentan tenencia de la tierra que ha sido heredada de generación en generación de padres e hijos, también disponen de servicios (agua potable, energía eléctrica en la vivienda, vías de acceso).
- Muchos agricultores trabajan con capital prestado por cajas prestamistas de la ciudad de Olmos como, por ejemplo: Caja Piura, Caja Sullana, Mi banco, financiera compartamos entre otros.
- Contratan jornaleros para tareas de sembríos y cosechas, corte de monte, entre otras actividades y su jornada de trabajo es de 5 horas y el pago de s/. 30.00 soles diarios.
- No cuentan con servicio de energía eléctrica en las chacras.
- Las vías de acceso para sacar los productos de las chacras son aceptables tienen acceso hacia el caserío corros, moto taxis, etc., y época de lluvia se pone dificultoso, y en algunas chacras limita continuar trabajando en la agricultura.
- Existe iniciativa de asociatividad por parte de los agricultores, pero no es adoptada por es escaso conocimiento para las gestiones correspondientes.

Conclusiones

Los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal no están asociados y siguen trabajando bajo esta figura empresarial, lo que es preocupante ya que los pobladores todavía mantienen esa concepción del trabajo individual y termina viéndose reflejado a la hora de ejecución de sus diversas actividades. En el caso de los recursos humanos, la limitada gestión para la captación del personal, ya que existe competencia con las empresas de Olmos, estas empresas ofrecen (beneficios de acuerdo con la ley y movilidad), a esto se suma que los pequeños productores no ofrecen un trabajo estable, además limitaciones de gestión para el acceso a los mercados, tecnologías, producción y compra de insumos, este último enfrenta limitación en estrategias de negociación, ya que adquieren de forma individual aun alto costo los fertilizantes, agroquímicos y semillas restándoles competitividad frente a productores mayores. Además, los agricultores de este sector no conocen el total de su capacidad productiva, tampoco la perspectiva de demanda, ya que carecen de un estudio de mercado para identificar a los consumidores potenciales, así como los gustos y preferencias respecto al maracuyá. Es importante señalar que los agricultores carecen de claridad sobre los costos de producción, transporte y comercialización del producto, de manera que pueda establecer su política de precios y conocer con seguridad el nivel de rentabilidad del producto. Por último, los pequeños agricultores no tienen acceso a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico, que les permita diferenciarse y crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes, y con ello, beneficiar su actividad productiva.

Recomendaciones

Los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal deben asociarse bajo la forma de cooperativa, las principales ventajas para sus miembros son la capacidad de obtener mayor poder de negociación frente a proveedores como a clientes. Además, al asociarse podrán disponer mejor de los recursos humanos, ofreciendo estabilidad laboral y pagarles sus beneficios de acuerdo con la ley. A partir de una estructuración y consolidación de un grupo organizado de productores pueden diseñar sus estrategias de comercialización y adquisición de insumos (compras por cantidad), además el estudio de mercado servirá para identificar a los consumidores potenciales, analizar el mercado tanto la oferta como la demanda y conocer al consumidor. Esta asociación les permitirá acceder a capacitaciones técnica contable o contratar un especialista contable, para el buen manejo de los recursos de su actividad y conocer los resultados en cuanto a la rentabilidad y por ende ser más competitivos en el negocio agrícola. Por último, a realizar una gestión eficiente que permita acceder a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico; mejorando las condiciones para que la cadena agro-productiva pueda generar valor y beneficiar la actividad productiva.

4.2. Identificación del modelo asociativo para los agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal, de acuerdo con su situación actual.

4.2.1. La Cooperativa como Modelo Asociativo.

Las cooperativas son organizaciones autónomas, basadas en la afiliación. Se basan en los principios de no discriminación y ofrecen una gama de servicios para sus miembros -incluyendo oportunidades de mercado- a la vez que empoderan a todos ellos: mujeres, hombres y jóvenes. Representan un modelo único de empresa con conciencia social. Las cooperativas agrícolas y alimentarias son vehículos importantes para reducir la pobreza y generar empleo, y por lo tanto contribuyen al desarrollo socioeconómico y, en última instancia, a la seguridad alimentaria. (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura - FAO, 2016).

agriconsult peru s.a.c, (2016) empresa que brinda servicios profesionales a inversionistas interesados en el desarrollo de proyectos y actividades vinculadas exclusivamente al sector agrario, nos informa lo siguiente:

En el Perú el estado reconoce dos formas asociativas aplicables a la pequeña agricultura, que, aunque en muchos casos pueden tener objetivos similares en la búsqueda de beneficios para sus socios, se rigen por normas legales, estímulos y regímenes tributarios diferentes. Estas formas asociativas son las Asociaciones y las Cooperativas de Servicios... Las Cooperativas se rigen por lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, DS N° 074-90-TR y las modificaciones parciales realizadas a la fecha, que a diferencia de las asociaciones se les permite hacer gestiones

de negocios por cuenta de sus socios, aunque las ventas se realizan individualmente por aquéllos, que deben tributar al estado por sus ganancias netas, Las Centrales Cooperativas Agrarias, que tienen fines económicos y dentro de ellos están brindar diversos servicios a sus afiliadas en materia de comercialización de los productos de sus socios, adquisición de insumos, alquiler maquinaria agrícola, empaque y procesamiento, capacitación, etc.

El socio del Estudio Torres y Torres Lara Abogados (TyTL) nos dice que el modelo cooperativo, a la actualidad, constituye el modelo más eficiente para promover la asociatividad a nivel micro y pequeña empresa, y que a través de las cooperativas se permite a los pequeños y microempresarios fortalecerse, ya sea como compradores o vendedores, lo cual les permite generar economías de escala. Sin embargo, dicha legislación ya tiene 34 años de vigencia y no ha sido modernizada pese a que esta forma de asociatividad es el modelo más eficiente a nivel de micro y pequeños empresarios.

Así mismo a esta ley había previsto que se elaborara un reglamento general y otros especiales, en función a los tipos de cooperativas que existe, lo cual es importante porque la realidad de las cooperativas es distinta” (Carlos Torres, citado en Diario Gestión, 2015).

Al respecto el Ministerio de Producción nos menciona en su cuaderno de trabajo de asociatividad, información relevante para quienes deseen formar parte del modelo de cooperativas, que se detalla a continuación:

¿Quiénes pueden constituir cooperativas?

La Cooperativa tiene su fundamento en la cooperación de todos sus socios, por ello es muy importante que todos los integrantes persigan el mismo fin para beneficiarse en forma directa obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones:

- Personas naturales
- Comunidades campesinas
- Entidades del sector público
- Personas jurídicas sin fines de lucro
- Personas jurídicas con fines de lucro que califiquen como pequeña empresa

¿Cuántos socios se necesitan para formar una Cooperativa?

La Ley General de Cooperativas, no establece un mínimo ni un máximo de socios; sin embargo, se recomienda un mínimo de 11 personas considerando la existencia de 4 órganos directivos, que son integrados por un número impar de miembros. Para más detalle, véase la Figura N° 29.

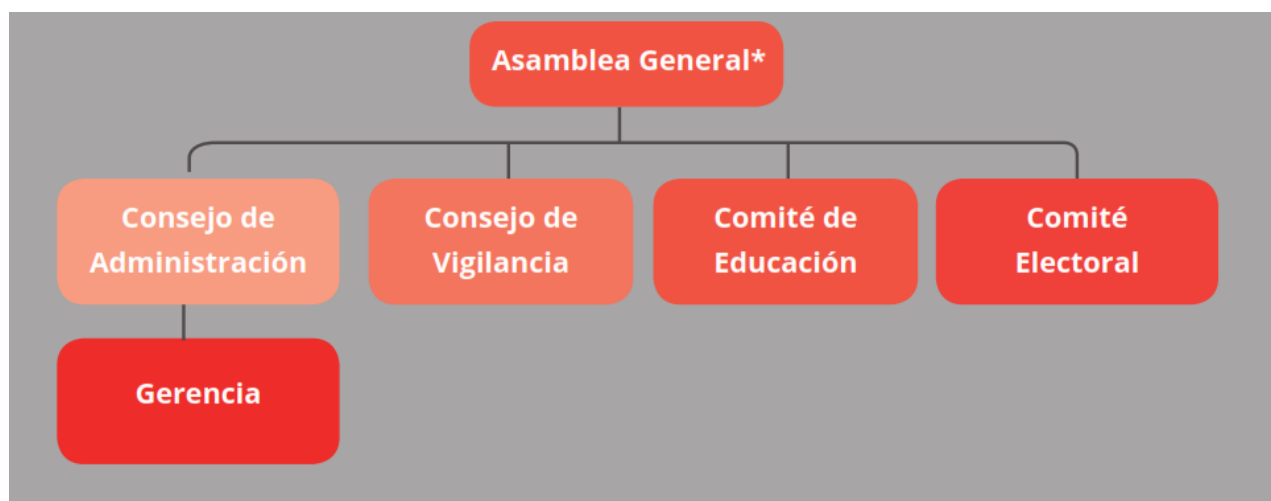


Figura N° 29. Título (Órganos de una cooperativa).

Fuente: Ministerio de Producción

Beneficios que ofrece el Ministerio de la Producción para fomentar el modelo cooperativo:

- Capacitación en gestión de cooperativas agrícolas “My Coop”. Programa cuyo objetivo es mejorar la productividad, competitividad de las cooperativas agrarias a través del fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de gestión, fomentando de manera intensiva y permanente la educación cooperativa, que les permita ofrecer servicios de calidad, eficientes y efectivos a sus socios.
- Asistencia técnica para la formalización (presencial o virtual)
- Capacitación para la transformación de asociaciones civiles a cooperativas. (P. 26-27).

4.2.2. Propuesta de un modelo asociativo para la gestión de los pequeños agricultores de maracuyá. caserío callejón medio de cascajal, distrito de olmos, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. 2010 – 2015.

4.2.2.1. Presentación.

De acuerdo con lo analizado en la investigación y según las necesidades que tiene los productores de maracuyá del caserío medio de Cascajal, se plantea la gestión e implementación de una cooperativa agrícola, ésta persigue un objetivo común entre los productores de desarrollar el bienestar económico y social.

Una cooperativa agrícola es de naturaleza dual. Una cooperativa es al mismo tiempo una asociación de personas y una empresa, en la dimensión asociativa es donde se toma las decisiones de manera democrática, mientras que en la empresarial es donde se ejecutan las actividades de negocio para beneficiar a los socios. (MAY COOP)

Esta propuesta busca enfrentar limitaciones de gestión y de acceso a los mercados financieros, tecnológicos, de producción, y de comercialización; y a las leyes que benefician la actividad agrícola como la Ley de Promoción a la Competitividad Productiva (N° 29337).

Esta ley art. 4 nos dice que es estrategia prioritaria del Estado la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva que tienen el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. También establece que los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en la implementación de iniciativas de apoyo a la Competitividad Productiva.

Así mismo Ministerio de Producción menciona en su cuaderno de trabajo de asociatividad empresarial que la asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Estudio Torres y Torres Lara Abogados (TyTL) que la modalidad más usada es el modelo cooperativo es más eficiente para promover la asociatividad a nivel micro y pequeña empresa, y que permite a los pequeños y microempresarios fortalecerse, ya sea como compradores o vendedores, lo cual les permite generar economías de escala.

La decisión por parte de los productores de producir lo que el mercado demanda y enfrentar la tarea de emprender juntos, surge naturalmente a la necesidad de establecer formas de cooperación para generar una oferta continua, comercializar en una posición con ventaja, aspectos que el agricultor por su condición no puede lograr en forma aislada.

El desarrollo de las actividades da experiencia a los miembros de la cooperativa y madurez a los procesos organizativos. Ello permite que el negocio evolucione e incorpore actividades más complejas, necesarias para su desarrollo, como es el procesamiento del producto, lo que exigirá a su vez niveles mayores de organización.

Por último, la organización experimentará una evolución necesaria para adecuarse y responder a la complejidad y a los requerimientos de mercados más exigentes. En tal caso sus miembros podrán considerar constituirse, en una cooperativa agrícola.

Para implementar esta propuesta como es la conformación de una Cooperativa Agrícola se desarrolla las siguientes etapas

Modelo de desarrollo de una cooperativa agrícola.

Para implementar esta propuesta como es la conformación de una Cooperativa Agrícola se desarrolla las siguientes etapas.



Figura N° 30. Título (Modelo de desarrollo de una cooperativa agrícola)

Fuente: Vargas, 2016; Elaboración: Investigadores

Del desarrollo de las Etapas:

- A) **Promoción y selección:** Esta etapa consiste en el accionar de los investigadores de comunicar, incentivar y despertar el interés de los productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal que conozcan las ventajas de estar asociados bajo el modelo de cooperativa agrícola para la mejora de su producción y el crecimiento a gran escala de su producto (s), haciendo hincapié en el sentido de beneficios sociales en mejoras de sus condiciones de vida.

B) *Facilitando el diálogo:* En esta etapa implica la participación de todos los productores; en este caso se insta a los productores a reunirse mediante una mesa de diálogo a través del método Braistorming (lluvia de ideas), técnica de pensamiento utilizada para exponer las ideas de cada quién sobre su producción (Negocio) y generando una propuesta sobre las normas a las cuales estarán sujetas los participantes, así como de los aportes que se realizarán para el inicio de la creación de la Cooperativa agrícola.

C) *Desarrollo de Acciones Piloto:* con el afán de dar mayor énfasis a la viabilidad de esta propuesta, en esta tercera etapa se realizan trabajos experimentales con la participación de todos los productores del maracuyá con el fin de visualizar su presencia en la conformación de una cooperativa agrícola y obtener beneficios. En esta etapa se debe desarrollar talleres, charlas o cursos sobre cooperativismo en el Perú, los beneficios que ésta aporta, así como casos exitosos.

D) *Desarrollo de una estrategia a Largo plazo:* permite definir la viabilidad de conformar una cooperativa agraria, se realiza un diagnóstico para desarrollar un plan estratégico, alineado a sus objetivos de crecimiento, que permita evaluar la mejora continua de los procesos de implementar esta propuesta, por otro lado, también es necesario implementar la normatividad acorde a las funciones que desempeñen cada área de la estructura de la cooperativa.

4.2.2.2. Plan estratégico

VISIÓN

Al 2020, Ser la asociación líder a nivel regional en la producción, comercialización y exportación de maracuyá, que cumpla con las exigencias del mercado nacional e internacional, logrando que nuestros clientes estén satisfechos y saludables con la calidad de nuestro producto.

MISIÓN

Somos un grupo asociativo de pequeños productores dedicados a la producción y comercialización de maracuyá que trabaja en base a la responsabilidad social y ambiental para mejorar la calidad de vida de los asociados promoviendo la asociatividad y solidaridad.

Valores centrales empresariales

Asociatividad: Cooperación en las actividades agrícolas, que permita a los agricultores compartir los riesgos, costos y obtener una mejora de la productividad y un mayor control sobre la gestión de la cadena de valor; ofreciéndoles mejores oportunidades y mayor acceso a los mercados locales e internacionales.

Calidad: Con excelencia en la atención y satisfacción de los clientes en productos ofertados.

Solidaridad: Acciones de apoyo mutuo entre los asociados, compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales, reconociéndose como una unidad social y productora.

Responsabilidad ambiental: La asociación toma mucha importancia a la responsabilidad ambiental, que es compromiso que una organización tiene en relación a la preservación cuidado del medio ambiente.

Responsabilidad social: Compromiso en el cumplimiento de un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisiones de la asociación, cuyo impacto mejore la calidad de vida de los asociados y del caserío Callejón Medio de Cascajal; así también con los clientes nacionales e internacionales.

Objetivo General.

Proponer un modelo asociativo basado en la conformación de una cooperativa agrícola para mejorar la gestión de los productores del caserío Callejón Medio de Cascajal, distrito de Olmos, Departamento de Lambayeque 2010 – 2015.

Objetivos Específicos.

- Fomentar el proceso de conformación de una cooperativa agrícola, basada en la integración de las familias del caserío.
- Mejorar la calidad de producción y comercialización siendo rentables económica y socialmente contribuyendo al bienestar y a la mejora de las condiciones de vida de las familias.
- Facilitar los procesos de capacitación, integración y participación comunitaria contribuyendo al desarrollo de capacidades dando hincapié al desarrollo eficiente de la cooperativa agrícola.

Organización.

La asociación agrícola se constituirá con la unión de los productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal - Olmos, mediante el tipo de asociación, como es el de una cooperativa a fin de promover el desarrollo de su actividad agrícola de la región, así como a la protección de los intereses económicos de sus integrantes.

Las Cooperativas se rigen por el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, DS N° 074-90-TR, que a diferencia de las asociaciones se les permite hacer gestiones de negocios por cuenta de sus socios..., Las Centrales Cooperativas Agrarias, que tienen fines económicos y dentro de ellos están brindar diversos servicios a sus afiliadas en materia de comercialización de los productos de sus socios, adquisición de insumos, alquiler maquinaria agrícola, empaque y procesamiento, capacitación, etc.

Análisis de la situación actual (FODA).

Ambiente Interno

Tabla N° (23)

Título (Fortalezas y debilidades).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tierras. • El clima y las tierras del caserío son ideales para la siembra de productos agrícolas, como lo es para la siembra de este cítrico. • Experiencia en la producción del cultivo de maracuyá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente tecnología sistema de riego tecnificado (riego a gravedad) • Inadecuado control fitosanitario y fertirriego en los campos de cultivo. • Deficiente acceso al financiamiento por falta de asociatividad • Limitadas hectáreas destinadas a la siembra de este cultivo. • Deficiente articulación al mercado de los productos cítricos • Limitada capacitación técnica en el manejo del cultivo.

Elaborado: Investigadores

Tabla N° 24)

Título (Oportunidades y amenazas).

Ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Vender de forma directa el producto. • Establecer contratos con clientes estables. • Tendencia al consumo de productos exóticos • Exportar directamente su producto bajo algún tipo de asociación. • El producto es demandado por el mercado nacional e internacional. • Ventaja para obtener agua para el riego de sus cultivos debido al proyecto Olmos. • Programas del estado dirigidos a la mejora de la Competitividad de los pequeños productores agrícolas (AGROIDEAS, PROCOMPITE, AGRORURAL, SNIP) • Beneficios tributarios dirigidos a asociaciones dedicadas a la actividad agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de lluvias atrae las plagas. Ejemplo: mosca de la fruta. • Exposición a la inestabilidad de los precios de los cítricos. • Riesgo que la producción se vea influenciada por cambios climáticos; fenómeno del niño. • Incremento de la competencia nacional e internacional.

Elaborado: Investigadores

Aspectos jurídicos de la asociación de productores agrícola.

De la Constitución y Domicilio.

Art. 1.- Constituyese una cooperativa de productores de maracuyá, provincia de Lambayeque, distrito de Olmos, callejón Medio de Cascajal la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

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

- De conformidad con el Artículo 2 de la Ley N° 29683, se precisa que, las cooperativas están inafectas al Impuesto General a las Ventas (IGV) por las operaciones que realicen con sus socios.

Fines de la cooperativa.

- Mejorar la producción, calidad y comercialización del maracuyá.
- Alcanzar el mejoramiento socioeconómico de los pequeños productores agrícolas.
- Promover el uso sustentable y sostenible de las unidades de producción agrícola.
- Fomentar el mejoramiento de las unidades de producción agrícola a través de la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales.
- Acogerse a los beneficios que otorga el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas DECRETO SUPREMO N° 074-90-TR y las diferentes leyes a favor de la pequeña propiedad agraria.

- Fomentar el apoyo y la ayuda mutua para alcanzar el desarrollo cultural, social y económico de los asociados, mediante el trabajo incorporado que permita emprender actividades de tipo empresarial.
- Contratos con tiendas de insumos agropecuarios, herramientas, semillas mejoradas etc., a precios más bajos que los existentes en los mercados de la zona.
- Mejorar el nivel de vida de sus socios y el caserío.

De los socios.

Cooperativa de Productores Agrícola de maracuyá “Callejón Medio de Cascajal”

Se consideran productores agropecuarios a los propietarios de predios rústicos, sean estas personas naturales o jurídicas, así como quienes sin ser propietarios tuvieran a su cargo la explotación del predio en virtud de contrato de arrendamiento.

Artículo 16.- Para ser socios de una organización cooperativa es necesario, según los casos y sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo siguiente:

1. Que las personas naturales tengan capacidad legal, salvo los casos de menores de edad que, por excepción, autorice el Reglamento.
2. Que las personas jurídicas estén constituidas e inscritas con arreglo a Ley y sean autorizadas por su estatuto.

Artículo 19.- Los derechos y obligaciones de los socios serán establecidos por el estatuto, según la naturaleza y fines específicos de la respectiva organización cooperativa.

Artículo 20.- La responsabilidad de los socios de una cooperativa está limitada al monto de sus aportaciones suscritas.

Artículo 21.- La persona que adquiera la calidad de socio responderá con sus aportaciones, las obligaciones contraídas por la cooperativa, antes de su ingreso en ella y hasta la fecha de cierre del ejercicio dentro del cual renunciare, o cesare por otra causa.

Artículo 22.- La inscripción de un socio será cancelada en los casos de renuncia, de exclusión por las causales que señale el estatuto, de fallecimiento, de disolución si fuere persona jurídica.

Artículo 23.- El retiro voluntario del socio es un derecho. Podrá diferirse la aceptación de la renuncia cuando el renunciante tenga deudas exigibles.

Artículo 24.- Cancelada la inscripción de un socio, se liquidará su cuenta, a la que se acreditarán, las aportaciones, los intereses y los excedentes aún no pagados que le correspondieren y se debitarán las obligaciones a su cargo y la parte de las pérdidas producidas a la fecha del cierre.

Del régimen económico

Artículo 38.- El capital social de la Cooperativa se constituirá con las aportaciones de los socios.

Artículo 39.- Las aportaciones se sujetarán a las siguientes normas:

1. Las aportaciones podrán ser pagadas en dinero, bienes muebles e inmuebles o servicios, de acuerdo con lo que disponga el estatuto de la cooperativa.
2. La valorización de los bienes y servicios con que se paguen las aportaciones se efectuará de acuerdo con el procedimiento establecido en la presente ley; no podrá ser valorizado como aportación el trabajo personal.

3. Las aportaciones serán de igual valor representados mediante "certificados de aportación", los que deberán ser nominativos, indivisibles y transferibles.
4. Las aportaciones no podrán adquirir mayor valor que el nominal fijado por el estatuto de la cooperativa, ni ser objeto de negociación en el mercado.

Artículo 41.- Una cooperativa, podrá celebrar contratos de asociación en participación con entidades de los sectores público y/o privado, siempre que sean necesarios o convenientes para la realización de sus fines, en las condiciones que al efecto establezca la Asamblea General, a propuesta del Consejo de Administración y con opinión favorable del consejo de vigilancia.

E) Consolidación y desarrollo de la Cooperativa Agrícola. En esta última etapa, los productores de maracuyá del caserío, mediante opinión unánime establecen la estructura de la cooperativa y el nombramiento de las diferentes áreas, logrando con ello la formalidad jurídica, acta de constitución, estatutos, capital social, funciones e informes de gestión.

Estructura organizacional de una cooperativa.

La estructura para la organización de los productores del caserío Callejón medio de Cascajal bajo la forma de una cooperativa tendrá la siguiente estructura y funcional a los propósitos establecidos. Se divide por comisiones:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE LOS
PRODUCTORES DEL CASERÍO CALLEJÓN MEDIO DE CASCAJAL.**

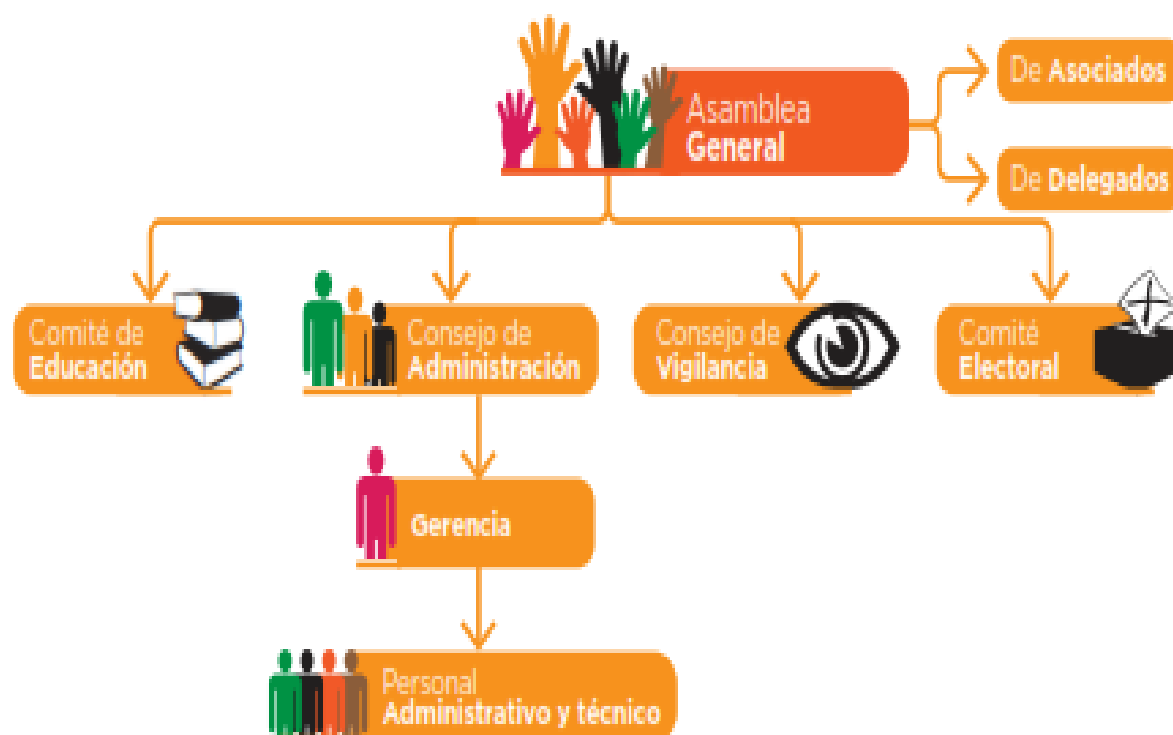


Figura N° 31. Título (El modelo clásico de gobernabilidad de las cooperativas)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014

Descripción de funciones.**FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS
EXPRESADAS EN LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS / DECRETO
SUPREMO 074/90-TR****Asamblea General o Junta General:**

Es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes. Sus funciones son:

1. Aprobar, reformar e interpretar el estatuto y el reglamento de elecciones en sesiones extraordinarias convocadas exclusivamente para tales fines;
2. Elegir y remover a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia y del Comité Electoral;
3. Fijar las dietas de los miembros de sus consejos, comités y/o comisiones por asistencia a sesiones, y/o las asignaciones para gastos de representación;
4. Examinar la gestión administrativa, financiera y económica de la cooperativa, sus estados financieros y los informes de los consejos;
5. Determinar el mínimo de aportaciones que deba suscribir un socio;
6. Autorizar a propuesta del Consejo de Administración;
7. Adoptar, en general, acuerdos sobre cualquier asunto importantes que afecten al interés de la cooperativa y ejercer las demás atribuciones de su competencia según la ley y el estatuto;
8. Acordar la capitalización de los intereses y excedentes correspondientes a los socios, en vez de distribuirlos.

Las funciones mencionadas en resumen se expresan en el siguiente gráfico.

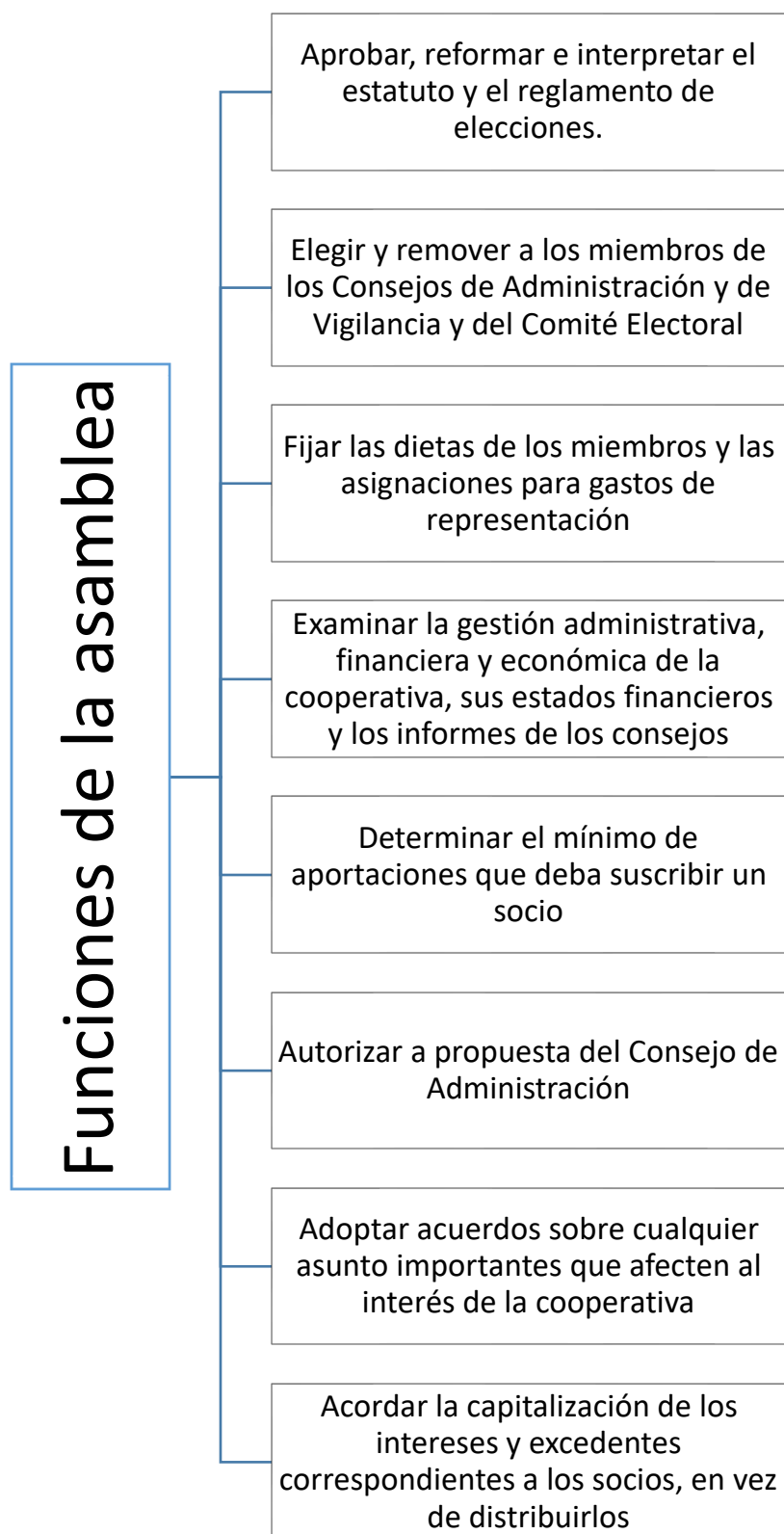


Figura N° 32. Título (Funciones de la asamblea general)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014 – Elaboración investigadores

Consejo de Administración:

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, y, como tal, ejerce las siguientes atribuciones:

1. Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la Asamblea General, los reglamentos internos y sus propios acuerdos;
2. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
3. Aceptar la dimisión de sus miembros y la de los integrantes de los comités salvo la de los miembros del Comité Electoral;
4. Dirigir la administración de la cooperativa y supervigilar el funcionamiento de la gerencia;
5. Elegir y remover al gerente y, a propuesta de éste, nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquél;
6. Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona que debe ejercer la gerencia de la cooperativa cuando en ésta no exista plaza de gerente rentado o fuere necesario reemplazarlo;
7. Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables correspondientes;
8. Aprobar, reformar e interpretar los reglamentos internos, excepto los del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral;
9. Aprobar los planes y presupuestos anuales de la cooperativa;
10. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior;

11. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta;
12. Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la cooperativa;
13. Fijar a propuesta del gerente, los límites máximos de los gastos para las remuneraciones fijas y eventuales;
14. Acordar la integración de la cooperativa en organizaciones cooperativas de grado superior con arreglo a la presente Ley y con cargo de dar cuenta a la asamblea general;
15. Aprobar, en primera instancia, la memoria y los estados financieros preparados por la presidencia y/o gerencia y someterlos a la Asamblea General;
16. Convocar a Asamblea General, con determinación de su agenda, y a elecciones anuales;
17. Denunciar, ante la Asamblea General, los casos de negligencia o de exceso de funciones en que incurrieren el Consejo de Vigilancia y/o el Comité Electoral;
18. Ejercer las demás funciones que, según la ley o el estatuto, no sean privativas de la Asamblea General o de la gerencia;
19. Ejercer las demás atribuciones de su competencia según la Ley y el estatuto.

Las funciones del consejo de administración mencionadas en resumen se expresan en el siguiente gráfico.

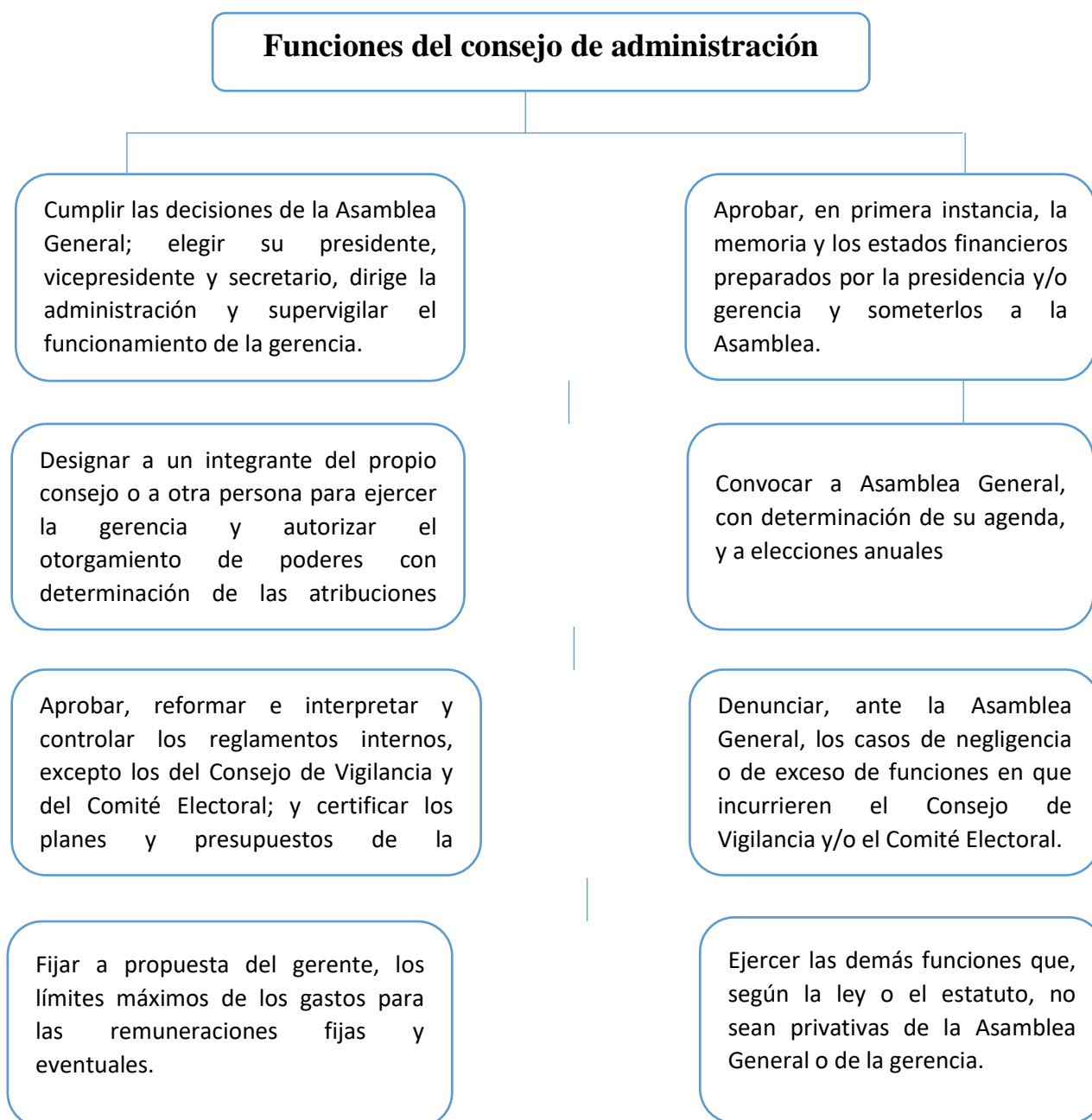


Figura N° 33. Título (Funciones del consejo administrativo)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014 – Elaboración investigadores

Consejo de Vigilancia:

El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones determinadas a continuación, las cuales no podrán ser ampliadas por el estatuto ni la Asamblea General:

1. Elegir, de su seno, a su presidente, vicepresidente y secretario, con cargo de que los demás consejeros ejerzan las funciones de vocales;
2. Aceptar la dimisión de sus miembros;
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento;
4. Solicitar al Consejo de Administración y/o gerencia, informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquél y de la Asamblea General y de las disposiciones de la ley, el estatuto y los reglamentos internos, así como sobre los actos administrativos realizados;
5. Vigilar que los fondos en caja, en bancos y los valores y títulos de la cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía estén debidamente salvaguardados;
6. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones;
7. Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arquezos de caja y auditorías;
8. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley;
9. Verificar la veracidad de las informaciones contables;
10. Inspeccionar los libros de actas del Consejo de Administración y de los comités y los demás instrumentos a que se refiere el artículo 37 de la presente Ley;
11. Verificar la constitución y subsistencia de las garantías y/o seguros de fianza que el gerente y otros funcionarios estuvieren obligados a prestar, por disposición del estatuto,

la Asamblea General o los reglamentos internos;

12. Comunicar al Consejo de Administración y/o a la Asamblea General, su opinión u observaciones sobre las reclamaciones de los miembros de la cooperativa contra los órganos de ésta;

13. Proponer a la Asamblea General, la adopción de las medidas previstas en el Artículo 27 (incisos 12 y 13) de esta Ley;

14. Vigilar el curso de los juicios en que la cooperativa fuere parte;

15. Disponer que en el orden del día de las sesiones de Asamblea General se inserten los asuntos que estime necesarios;

16. Convocar a Asamblea General cuando el Consejo de Administración requerido por el propio Consejo de Vigilancia no lo hiciere en cualquiera de los siguientes casos:

16.1 En los plazos y para los fines imperativamente establecidos por el estatuto;

16.2 Cuando se trata de graves infracciones de la ley, del estatuto y/o de los acuerdos de la Asamblea General en que incurrieren los órganos fiscalizados;

17. Denunciar las infracciones de la presente Ley, ante el gobierno regional que corresponda, sin perjuicio del inciso anterior;

18. Hacer constar, en las sesiones de Asamblea General, las infracciones de la ley o el estatuto en que incurrieren ella o sus miembros;

19. Proponer al Consejo de Administración las ternas de auditores externos contratables por la cooperativa;

20. Exigir a los órganos fiscalizados, la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores;

21. Objetar los acuerdos de los órganos fiscalizados en cuanto fueren incompatibles con la ley, el estatuto, los reglamentos internos o las decisiones de la Asamblea General;

22. Someter a la decisión definitiva de la Asamblea General, las observaciones

Oportunamente comunicadas a los órganos fiscalizados y no aceptados por éstas;

23. Vigilar y fiscalizar las operaciones de liquidación de la cooperativa, cuando fuere el caso;

24. Fiscalizar las actividades de los órganos de la cooperativa, en todos los casos, sólo para asegurar que sean veraces y guarden conformidad con la ley, el estatuto, los acuerdos

de asambleas y los reglamentos internos, con prescindencia de observaciones o pronunciamientos sobre su eficacia;

25. Presentar a la Asamblea General, el informe de sus actividades y proponer las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la cooperativa;

26. Ejercer las demás atribuciones de su competencia por disposición expresa de la ley;

Los comités y comisiones de la cooperativa se regirán por las siguientes normas básicas:

a) Toda cooperativa tendrá, obligatoriamente, un Comité de Educación y un Comité Electoral;

b) La Asamblea General y el Consejo de Administración podrán designar las comisiones que crean convenientes.

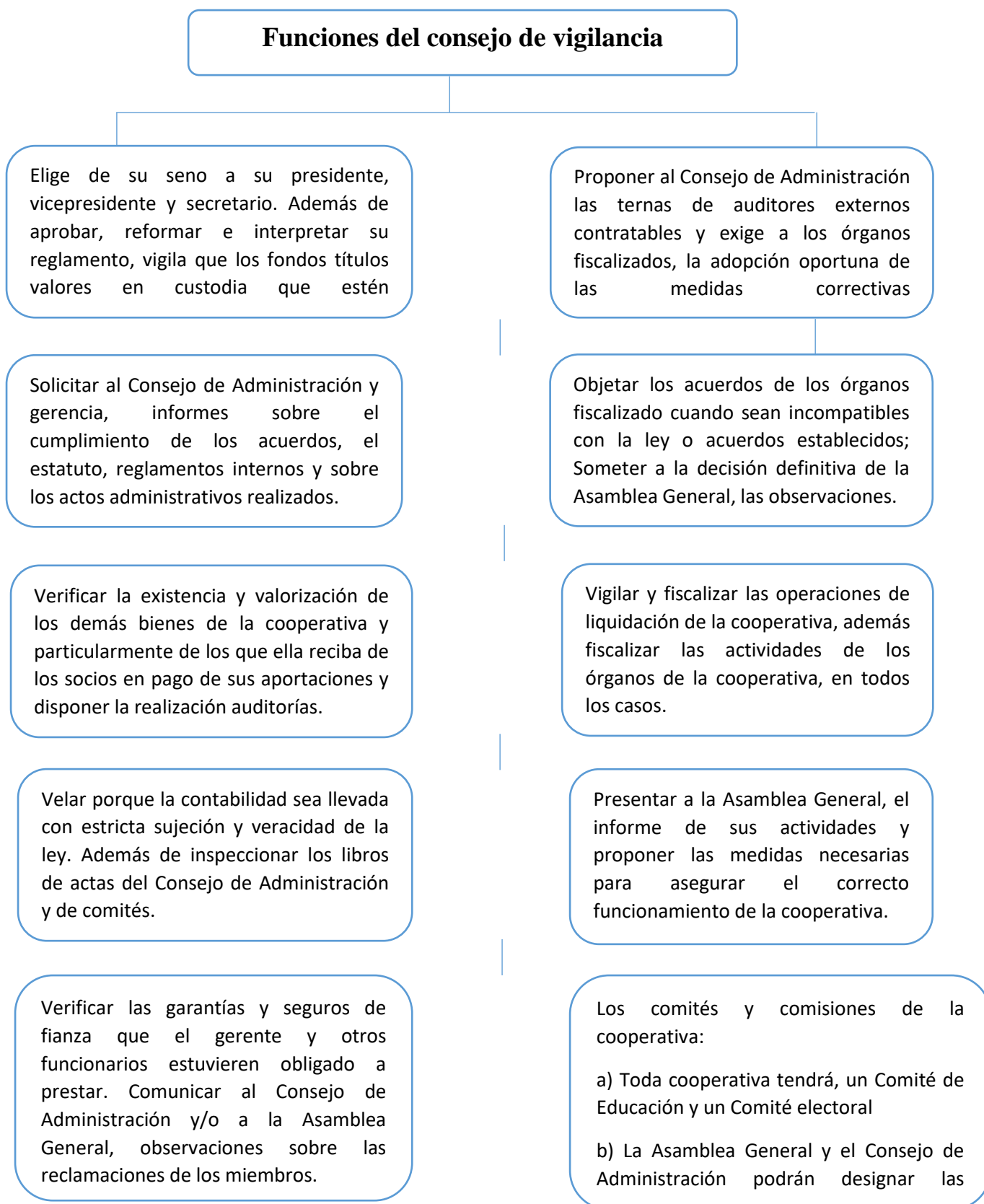


Figura N° 34. Título (Funciones del consejo de vigilancia)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014 – Elaboración investigadores

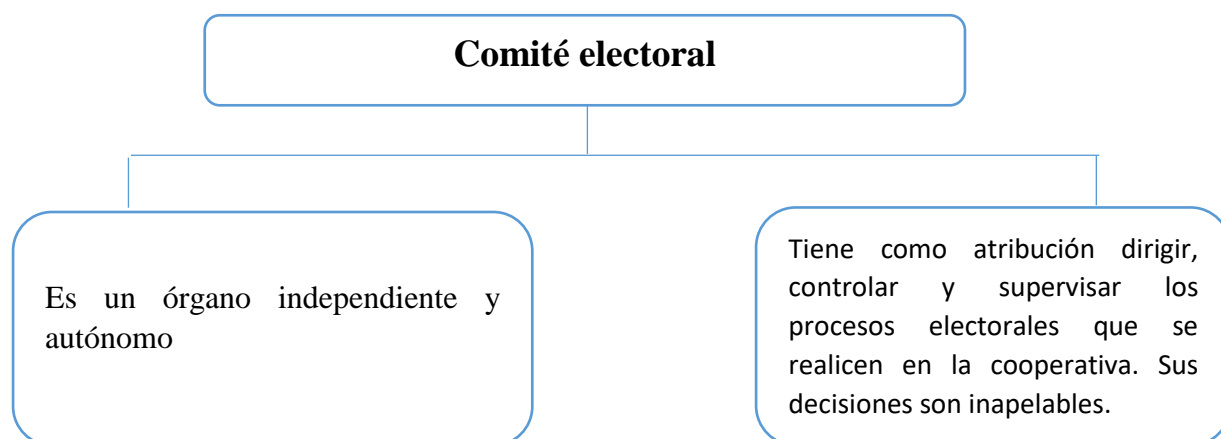
Comité Electoral:

Figura N° 35. Título (Comité electoral)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014 – Elaboración investigadores

Comité de Educación:

De acuerdo con los Principios Cooperativos, la “Educación Cooperativa” constituye la “Regla de Oro del Cooperativismo”, por ello, existe un comité especialmente pensado para permitir el cumplimiento de dicho Principio.

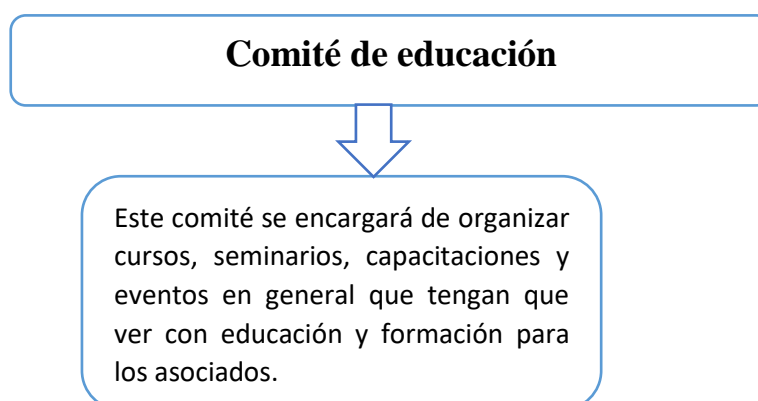


Figura N° 36. Título (Comité y educación)

Fuente: Ministerio de la producción, 2014 – Elaboración investigadores

Ventajas y desventajas del modelo propuesto.

- **Ventajas de la propuesta.**

Las ventajas al asociarse permiten a los pequeños productores mejorar su posición en el mercado, por lo que la estructura definida debe facilitarles tener acceso a servicios especializados como: asesoría, capacitación, acceso a financiamiento, comercialización y generar economías de escala.

La asociatividad permite obtener beneficios a gran escala lo que a nivel individual es muy limitado conseguirla, así como elevar su rentabilidad y permanencia en el mercado. Algunas ventajas de ello podemos obtener:

- ✓ Estimular el desarrollo de las actividades de manera conjunta relacionadas con la producción, comercialización y la transferencia de tecnología.
- ✓ Facilitar los procesos de capacitación de manera íntegra, desarrollando capacidades de gestión, participación comunitaria y recreación.
- ✓ Aumentar la capacidad de negociación que permita tener poder de negociación en beneficio de los socios.
- ✓ Acceso al financiamiento de manera conjunta y a tasas preferenciales.

- **Desventajas de la propuesta.**

A pesar de que los beneficios se presentan al asociarse para los pequeños productores sigue siendo un gran reto, para ello es necesario que se rompa con esa desconfianza entre los agricultores del caserío, en efecto, los efectos de las cooperativas generan sinergias importantes para el desarrollo de los objetivos. Pero es necesario tener en cuenta que a las cooperativas/ asociaciones no se les permite:

- ✓ Establecer discriminaciones sociales, religiosos y políticos
- ✓ Generar relaciones con comerciantes y/o acopiadores que se beneficien de los de los privilegios que otorga la ley a las cooperativas.
- ✓ Desarrollar actividades distintas a las señaladas a los estatutos, manifestada en la cooperativa.
- ✓ Ninguna cooperativa se transforma en una empresa lucrativa o comercial.

Estrategias para el negocio.

Estrategia de Mercado.

La Estrategia de Mercado es la esencia del negocio, pues define de qué manera se proyecta insertar el producto en el mercado para obtener la máxima ganancia.

- Programar venta de productos con clientes estables para conseguir precios más altos y vender mayor cantidad.
- Mantener una producción permanente en las estaciones de cosecha para garantizar una oferta regular y segura dirigida a mercados formales (supermercados, mayoristas, etc.).
- Procesar el producto, con el fin de incorporarle valor, conservarlo y poder diferir su venta para épocas de mejores precios.
- Mejorar la presentación del producto, mediante procesamiento primario (selección, limpieza, empaque, etc.)
- Ofertar el producto con los parámetros de calidad exigidos por el mercado.
- Vender el producto a precio firme, mediante contrato, en la medida de lo posible.
- Identificar y aprovechar nichos de mercado para nuestro cítrico.

Estrategia Comercial

La estrategia comercial incide en contar con la lealtad del cliente, ya sea el intermediario o el distribuidor final, dado que estará orientado a conservar la lealtad del consumidor y a otorgar servicio especializado de acuerdo con las necesidades del comprador.

Estrategias de desarrollo para la cooperativa de productores de maracuyá del caserío callejón medio de Cascajal.

Tabla N° (25)

Título (Estrategias de desarrollo para los productores de maracuyá).

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACCIONES
Comprar colectivamente los fertilizantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir los costos de adquisición de los insumos. - Eficiencia en los tiempos de compras. 	Cotización de los insumos con una agro-tienda y establecer un contrato en el mismo distrito.
Nuevas oportunidades de mercado y de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nichos de mercado - Ofrecer un producto competitivo (diferenciado). 	Vender el producto con valor agregado teniendo en cuenta los resultados del estudio del mercado.
Negociación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Articularse de manera eficiente a los requerimientos de los clientes para competir con éxito en el mercado. 	Cumplir requerimientos de los clientes (cantidad, calidad y tiempos)
Inversiones conjuntas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones del cultivo y la administración. 	Innovar el sistema de riego (método goteo). Centro de acopio y almacenaje (suministros)
Aprovechamiento de fondos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Acceder a la ayuda que brinda el estado para los pequeños productores (financiamiento, capacitaciones, etc.) 	Gestión para acceder a fondos competitivos destinados a apoyar a los pequeños productores.
Establecer contratos con clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la venta del maracuyá, obtener anticipos y generar presupuestos. 	Mediante un contrato de compra y venta.
Exporta a mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Exportación del producto utilizando procesos industriales ya sea en calidad de fresco o transformado. 	Establecer negociaciones con una empresa que brinde los servicios de maquila.

Elaborado: Investigadores.

Comprar Colectivamente los Fertilizantes.

Objetivos:

- Bajar los costos de adquisición de insumos.
- Ahorrar tiempo en las compras.

Se cotiza los insumos en los mercados más cercanos. El comité opta por el proveedor que ofrece el mejor precio y la entrega del fertilizante en el caserío.

La negociación permite una reducción del precio por saco de fertilizante, de esta manera, gracias a la acción conjunta, el caserío logra ahorrar.

Otra ventaja que se obtiene es el ahorro de tiempo, ya que solamente dos o tres responsables del comité se encargan de cotizar los insumos y negociar la compra, en representación de la cooperativa.

Nuevas oportunidades de mercado y comercialización.

Objetivos:

- Identificar nichos de mercado
- Ofrecer un producto competitivo (diferenciado).

Alcanzando los beneficios de la organización, la cooperativa enfrenta en forma colectiva otros problemas relacionados con la actividad productiva. De esta forma hay que identificar algunos mercados rentables demandados y que se establece una planificación escalonada de la producción para abastecer el mercado en forma estable.

Nuevas oportunidades de comercialización en mercados más formales (supermercados, mercados mayoristas, etc.), y darle un valor agregado al maracuyá (presentación, etc.), con el fin de que sea un producto que destaque sobre su competencia.

Alternativas para la comercialización del maracuyá.

- Para el estudio de mercado y búsqueda de clientes potenciales se identificó a la empresa más cercana QUICORNAC SAC. La cual se dedicada a la compra de este cítrico (maracuyá), cabe mencionar que esta empresa está a unos 20 minutos de la zona de producción de caserío Callejón Medio de Cascajal. El equipo de investigación buscaba a un posible cliente para la posible organización.
- Adicionalmente para el estudio del mercado se contactó con una planta empacadora de frutas, ZEIT ORGANISCH SAC. La cual se dedica a la prestación de servicios como: procesamiento primario, empaque y exportación de frutas frescas en la región Lambayeque. Y en este viaje se logró el contacto potencial que al término de la reunión se firmó la carta de intención de ofrecer la prestación de los servicios de planta empacadora de frutas.

Negociación con clientes

Objetivos:

- Mejorar las condiciones para competir con éxito en el mercado.
- Cumplir requerimientos de los clientes (cantidad y calidad)

La negociación en este proceso se conversará con los clientes ya que tienen intereses comunes, por un lado, y en conflicto, por otro, se reúnen para proponer y discutir alternativas con el fin de llegar a un acuerdo ya sea para: establecer un contrato, definir las pautas de comprar o vender el producto, resolviendo las diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades, para lo cual buscan ventajas colectivas que sirvan a sus intereses mutuos.

Inversiones conjuntas.

Objetivos:

- Mejorar las condiciones del cultivo y la administración.

Construcción de un sistema de riego y un centro de almacenaje, que debido a su alto costo y/o a su baja frecuencia de utilización, económicamente no se justifica poseerlos en forma individual. Hacerlo significaría incurrir en ociosidades y sobredimensionamientos que repercutirían negativamente en los costos de producción. En cambio, la organización permite a los pequeños productores realizar inversiones conjuntas en bienes de mayor eficiencia y como resultado de todo ello, estar en mejores condiciones para competir con éxito en el mercado.

Aprovechamiento de fondos públicos que financian al pequeño productor.

Objetivo:

- Acceder a la ayuda que brinda el estado para los pequeños productores (financiamiento, capacitaciones, etc.)

Gestión para acceder a fondos competitivos destinados a apoyar a los pequeños productores por ejemplo Ley N° 29337 (2009) nos dice que es estrategia prioritaria del Estado la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva que tienen el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Así también establece en el artículo N°4 que Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en la implementación de iniciativas de apoyo a la competitividad productiva.

Establecer precontratos con clientes.

Objetivos:

- Garantizar la venta del maracuyá, obtener anticipos y generar presupuestos con esto obtenemos los siguientes beneficios:
 - Aseguramos la compra de nuestro producto.
 - Sabemos la cantidad necesaria a producir
 - Recibir pagos anticipados
 - Planificación del presupuestos y mano de obra a contratar para los procesos (siembra, cosecha y postcosecha del cultivo).
 - Anticipamos la cantidad de insumos y materiales a utilizar para todo el proceso, etc.

Exporta a mercados.

Objetivo:

- Exportación del producto utilizando procesos industriales ya sea en calidad de fresco o transformado.

Establecer negociaciones con una empresa que brinde los servicios de maquila. Por ejemplo: Se estableció contacto con el gerente de una empresa y se logró lo siguiente:

Mediante la presente carta, el Sr. Jorge Luis Lampe Ponce gerente general de la planta empacadora ZEIT ORGANISCH S.A.C con RUC: 20487723151 ubicada en el **EL PANTEON NRO. S/N FND. LA LADERA (PLANTA EMPACADORA)** Olmos - Departamento de Lambayeque, hace constancia de que está dispuesta a una posible negociación con el propósito de brindar la prestación de sus servicios para su fruta y que está quedé en óptimas condiciones tanto para el mercado nacional e internacional.

Beneficios que se le brindarán:

Somos una empresa que brinda servicio de procesamiento primario, empaque y exportación a los productos.

Mercados potenciales.

El producto es demandado en distintos mercados y por empresas nacionales que lo utilizan como principal insumo para ser exportado bajo la modalidad de jugo de maracuyá a diferentes países. Al respecto el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX (2016), nos brindan la siguiente información según la partida de comercio arancelaria del código armonizado 200989.

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

Tabla N° (26)
Título (Principales empresas exportadoras del Perú).

Empresas
QUICORNAC S.A.C.
CORPORACION LINDLEY S.A.
FRUTOS TONGORRAPE SOCIEDAD ANONIMA
AGROINDUSTRIAS AIB S.A.
SELVA INDUSTRIAL S.A.
AGROFRUTOS TRADING S.A.
FRUTOS DEL PERU S A
COMPAÑIA AGROINDUSTRIAL CAMPOSUR
PULPAS Y PROCESADOS DEL AGRO SOCI...
OTRAS EMPRESAS (9)

Fuente: SUNAT citado en (SIICEX, 2016)

Elaborado: Investigadores

En el cuadro anterior podemos observar a la primera empresa exportadora QUICORNAC S.A.C. como la principal empresa exportadora de jugo de maracuyá, y es esta empresa se encuentra situada en la ciudad de Olmos a 20 minutos de los productores de maracuyá del caserío Callejón Medio de Cascajal, a esta empresa la debemos tener en cuenta para una posible cliente.

PRINCIPALES MERCADOS

Tabla N° (27)

Título (Principales mercados importadores).

Mercado	FOB-16 (miles US\$)
Países Bajos	39,133.86
Estados Unidos	3,856.82
Brasil	2,354.75
Chile	1,178.07
Puerto Rico	1,156.72
Francia	700.94
España	625.62
Bélgica	378.29
Italia	185.96
Otros Países (6)	392.50

Fuente: SUNAT citado en (SIICEX, 2016)

Elaborado: Investigadores

En el cuadro anterior podemos observar que el primer país importador de este cítrico es Países Bajos, seguido de estados unidos y Brasil, como los tres principales exportadores de jugo de maracuyá.

Costos del negocio.

Costos:

Para este cultivo, los costos de producción por hectárea, en soles, es el siguiente:

- **Costo de Producción por hectárea**

Tabla N° (28)

Título (Costo por hectárea)

Producto	Costo por hectárea
Maracuyá	S/. 10,000

Elaborado: Investigadores

- **Producción por hectárea**

Tabla N° (29)

Título (Producción por hectárea)

Producto	Costo por hectárea	Producción por hectárea
Maracuyá	S/. 10,000	30,000 kilos

Elaborado: Investigadores

- **Costo de producción por kilo.**

Tabla N° (30)

Título (Producción por Kilo)

Producto	Costo por hectárea	Producción por hectárea	Costo de producción x kg
Maracuyá	S/. 10,000	30,000 kilos	S/.0.333

Elaborado: Investigadores

- **Costo de producción y utilidades**

Tabla N° (31)

Título (Costo de producción y utilidades)

Producto	Producto	Costo de producto	Precio de venta	Utilidades
Maracuyá por K	1 kilo	0.333	S/ 1.00	S/. 0.667
Maracuyá por Ha	30,000 kilos	S/. 10,000	S/ 30,000	S/. 20,000

Elaborado: Investigadores

La variable de los costos de producción es determinante para decidir si el producto está obteniendo utilidades mayores con respecto al costo de producción.

Conclusiones

Se determina la creación de una cooperativa agrícola “Callejón Medio de Cascajal”, para beneficio de los pequeños agricultores quienes han venido trabajando de manera individual. La asociación bien organizada que conoce sus responsabilidades u funciones va a genera desarrollo y necesidad de mano de obra, por lo tanto, genera oportunidades de trabajo lo que conlleva al mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del caserío. Además, hay que tener en cuenta que las estrategias son beneficiosas y necesarias para desarrollar con éxito la gestión de la cooperativa en el tiempo, garantizado la producción sostenible, en la cooperativa agrícola de productores de maracuyá. Por último, mencionemos que el cítrico es demandado en el mercado nacional e internacional siendo exportado por empresas que radican en nuestro y una de ellas en el distrito de Olmos, “QUICORNAC SAC” de origen ecuatoriano es una de las principales empresas que utiliza como insumo el maracuyá para ser exportado bajo la modalidad de jugo de maracuyá.

Recomendaciones

La creación de la cooperativa agrícola “Callejón Medio de Cascajal”, debe colectivizar aspectos de estructura y funciones que conlleve a que los integrantes de la cooperativa en corto tiempo a identificarse con la asociación. Cada estrategia que se implemente por la cooperativa debe contar con la presencia de los asociados durante su ejecución, aplicándose técnicas de seguimiento y evaluación que logren retroalimentación para estimular a los beneficiarios en la continuación. Debe ser principio básico de la cooperativa fomentar la gestión con responsabilidad económica, social y ambiental, de manera que se cumpla cada uno de sus principales objetivos como es el de generar desarrollo sostenible para sus socios. Además, la cooperativa debe tener en cuenta que podemos ser abastecedores de la principal empresa que exporta este cítrico “jugo de maracuyá” Quicornac SAC. situada en Olmos, o aprovechar la experiencia de la empresa que brinda los servicios de maquila “planta empacadora” que está ubicada en la ciudad de Olmos Zeit Organisch SAC., para empezar a ser exportadores directos de nuestro producto.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

- En el estudio de investigación se determinó que el 37% de los encuestados obtiene crédito para sus operaciones en instituciones financieras como Caja Sullana (13%), Caja Piura (13%) y Confianza (11%), y por último el 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido **ningún tipo de ayuda** (económica y/o de asesoramiento) por parte de las **instituciones públicas**.

Al respecto nuestro marco teórico nos brinda información de **beneficios** por parte del **estado** ley N° 29337 (Art.4) nos dice que es estrategia prioritaria del Estado la ejecución de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva que tienen el objeto de mejorar la competitividad de cadenas productivas, mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología. Así también establece en el artículo 4 que Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto para inversiones en la implementación de iniciativas de apoyo a la Competitividad Productiva, lo anterior mencionado nos refleja los beneficios que no son aprovechados si no estamos informados y organizados.

Lo anterior mencionado, se puede conseguir **con gestión responsable y eficiente** en el estudio de Quimí (2012) se presenta un Modelo Asociativo. El estudio de campo estuvo dirigida a los agricultores de la comuna Manantial de Guangala (Ecuador), y establece que los pequeños agricultores enfrentaban **limitaciones de gestión** y de acceso a los mercados financieros, tecnológicos, de producción, restándoles competitividad frente a productores mayores y que fue fundamental la construcción de una cultura asociativa para mantener una actividad económica, con valores y principios compartidos entre los asociados, **mejorando las condiciones para que la cadena agro-productiva** pueda, gestionarse, desenvolverse y ser eficiente.

- Los agricultores de este sector tienen un **deficiente conocimiento de la cultura** asociativa, tampoco la perspectiva de demanda, **limitada información de mercado**, además los agricultores **carecen de claridad sobre su gestión** y esto se ve reflejado sobre los costos de producción, transporte y comercialización del producto, de manera que pueda establecer su política de precios y conocer el nivel de rentabilidad del producto. Se determinó las **condiciones socioeconómicas** que agricultores no tienen acceso a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico, que les permita diferenciarse.

Al respecto en nuestro marco teórico la Lic. Miriam Arzapalo Callupe. Especialista de dirección Mi Empresa y Modalidades Asociativas (2014) considera que existen seis beneficios muy importantes para las unidades involucradas en una asociación y enfrentar los factores mencionados.

- Acceso a financiamiento
- Fortalecimiento de la Mype
- Poder de negociación
- Solución de Problemas comunes
- Reducción en costos en compras y ventas
- Capacitación.

El estudio de Horna & Tapia (2010) presentan una propuesta de asociatividad como alternativa para solucionar problemas del eslabón de la cadena productiva referida a los productores del sector de Santa Julia - Motupe, se busca con ello dejar de lado la individualidad y **concientizar a los agricultores** para dar paso a los beneficios que de manera organizada pueden lograr como: contar con **una mayor oferta** para cubrir la demanda de empresas, mejorar su rendimiento de producción con **asistencia técnica** y riego tecnificado, fortalecer sus capacidades de liderazgo y motivación, empoderar sus capacidades de negociación, **obtener mejores precios**.

- **Es urgente la creación de una cooperativa**, la asociación bien organizada conoce sus responsabilidades y funciones va a genera desarrollo y necesidad de mano de obra, por lo tanto, genera oportunidades de trabajo lo que conlleva al **mejoramiento de la calidad de vida** para los habitantes del caserío.

Al respecto en nuestro marco teórico se menciona los fines de una cooperativa:

- ✓ Mejorar la producción, calidad y comercialización del maracuyá.
- ✓ Alcanzar el mejoramiento socioeconómico de pequeños productores agrícolas.
- ✓ Promover el uso sustentable y sostenible de las unidades de producción agrícola.
- ✓ Fomentar el mejoramiento de las unidades de producción agrícola a través de la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales.
- ✓ Fomentar el apoyo y la ayuda mutua para alcanzar el desarrollo cultural, social y económico de los asociados, mediante el trabajo incorporado que permita emprender actividades de tipo empresarial.
- ✓ Acogerse a los beneficios que otorga el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas DECRETO SUPREMO N° 074-90-TR y las diferentes leyes a favor de la pequeña propiedad agraria.
- ✓ Contratos con tiendas de insumos agropecuarios, herramientas, a precios más bajos que los existentes en los mercados de la zona.

Lo anterior mencionado se complementa con el antecedente que muestran el estudio realizado por Musayón & Nuñez (2014) este presenta una propuesta de fortalecimiento asociativo para la Asociación de productores apícolas del Sector Cascajal, Olmos – Lambayeque, que **permita mejorar su desempeño para lograr el éxito como organización**, del mismo modo un aprovechamiento óptimo de los beneficios que generan al asociarse y un **impacto positivo en su calidad de vida**, que a su vez se convierta en motor de desarrollo sostenible en zonas rurales.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

- La población de estudio se dedica exclusivamente a la agricultura y son conscientes que el primer paso para adaptarse a las demandas del mercado es la asociatividad. La investigación también muestra que el 37% de los encuestados obtiene crédito para sus operaciones en instituciones financieras y que no han recibido ningún tipo de ayuda (económica y/o de asesoramiento) por parte de las instituciones públicas.

- Los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal no están asociados y su forma individual de trabajo, termina viéndose reflejado en las limitaciones de gestión para el acceso a los mercados, tecnologías, producción, y compra de insumos, ya que adquieren de forma individual a un alto costo, restándoles competitividad frente a productores mayores. Además, los agricultores de este sector no conocen el total de su capacidad productiva, tampoco la perspectiva de demanda, ya que carecen de información de mercado para identificar a los consumidores potenciales, además los agricultores carecen de claridad sobre los costos de producción, transporte y comercialización del producto.

- Es urgente la creación de una cooperativa agrícola en “Callejón Medio de Cascajal”, para beneficio de los pequeños agricultores quienes han venido trabajando de manera individual. La asociación bien organizada conoce sus responsabilidades y funciones, y por ende genera desarrollo, oportunidades de trabajo lo que conlleva al mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del caserío. El principal demandante del maracuyá, “QUICORNAC SAC” que es una de las principales empresas que utiliza como insumo el maracuyá para ser exportado bajo la modalidad de jugo de maracuyá, ubicado en el distrito de Olmos.

CAPÍTULO VII. RECOMENDACIONES

- Los pequeños agricultores del caserío Callejón Medio de Cascajal una vez asociados pueden acceder a fondos concursales para su aprovechamiento, algunas instituciones que brindar estos fondos son: PROCOMPITE (Cofinanciamiento de Propuestas Productivas “Planes de Negocios”), Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), es un Fondo concursable que tiene por objetivo cofinanciar proyectos orientados (Desarrollar y fortalecer las capacidades de generación y aplicación de conocimientos tecnológicos para la innovación y el desarrollo de las capacidades productivas y de gestión empresarial de los trabajadores y conductores de las microempresas), entre otros fondos.

- A partir de una organización estructurada y consolidada debemos tener en cuenta los factores complementarios de éxito para gestión de la EMARS y estos son: articularse a mercados de productos y servicios (insertarse, ofertar e innovar productos diferenciados, desarrollando permanentemente la calidad), construir capital social (fomentar el liderazgo, la visión y participación de los agricultores además de ser transparentes y democráticos) y relacionarse con el entorno (movilizar al apoyo externo y manifestarse en un entorno cambiante). . Y también aprovechar los beneficios que ofrece el Ministerio de Producción, el programa “my.coop”.

- La cooperativa agrícola “Callejón Medio de Cascajal”, debe colectivizar aspectos de estructura y funciones que lleven a que los integrantes en corto tiempo a identificarse con la asociación. Además, debe ser principio básico de la cooperativa fomentar la gestión con responsabilidad económica, social y ambiental, de manera que se cumpla cada uno de sus principales objetivos como es el de generar desarrollo sostenible para sus socios, por ende, se deben de estar midiendo los logros con

indicadores para garantizar que los procedimientos nos estén llevando a los objetivos planteados. Adicionalmente a lo mencionado pueden llegar convertirse en exportadores directos de su producto, al respecto la empresa ZEIT ORGANISCH SAC, planta empacadora, ubicada en la ciudad de Olmos brinda los servicios de procesamiento primario, empaque y exportación de los productos, estos servicios pueden ser aprovechados y ofrecer nuevas formas de comercialización. (Ver anexo 02)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Agraria Olmos. (2010). *cultivo de maracuyá*. Olmos.
- agriconsult peru s.a.c. (2016). Recuperado el 2016, de <http://www.agc.pe/PubAttach/d83251f6-c8fd-4e4c-96c7-4e0d6fa275ba.pdf>
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad 15*, 74-92.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo.
- Andina . (05 de Noviembre de 2014). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-capacitaran-gestion-exportadora-a-productores-motupe-y-olmos-530291.aspx>
- Arzapalo Miriam. (2014). *Modalidades Asociativas*. Obtenido de http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/introduccion3b3n-a-la-administracion3b3n-de-las-organizaciones-enfoque-global-e-integral-autorcesar-a-bernal-torres.pdf>
- Biznews. (Octubre de 2010). Obtenido de <http://biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/bajos-precios-maracuya-crean-conflicto-social-en-valles-olmos-y-mo>
- Camacho, Marlin, & Zambrano. (2005). *Estudio Regional Sobre Factores de Éxito de Empresas Asociativas Rurales*. Obtenido de Ruralter: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1185554797019_emars2006_3.pdf
- CODESPA. (02 de Junio de 2012). Obtenido de <http://www.codespa.org/blog/2012/02/06/diferencias-entre-una-cadena-productiva-y-una-cadena-de-valor/>
- Crispin, M., López, J., Miglioni, V., & Olivares, C. (2010). *Propuesta de un modelo asociativo para pequeños productores de ají pprika en el Valle de Supe - Lima*.
- Diario Gestión . (6 de Abril de 2015). Obtenido de <http://gestion.pe/economia/normativa-sobre-cooperativas-modernizada-propiciar-mayor-desarrollo-2128154>
- Enciclopedia virtual eumed.net*. (2012). Recuperado el 25 de 06 de 2016, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Fundación CODESPA. (2011). Obtenido de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwisvK2gobSAhXG4CYKHWwzBFEQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.codespa.org%2Fblog%2Fpublicaciones-notas-tecnicas%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F2%2F2013%2F07%2Fmetodolo>

- Gómez, H. (2011). Obtenido de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf
- Guerrero, & Pérez. (2009). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas*. Obtenido de Edición Electrónica gratuita: www.eumed.net/libros/2009a/504/
- Hitt, M., Irelan, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Horna, N., & Tapia, W. (2010). *Asociatividad para fortalecer a productores de maracuyá - Sector Santa Julia - Motupe - Lambayeque para que puedan articular comercialmente con empresas agroindustriales*. Chiclayo.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- La Republica. (2015). Obtenido de <http://larepublica.pe/impresasociedad/9103-lambayeque-once-districtos-continuan-en-extrema-pobreza>
- Ley N° 28846. (s.f.). Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per65897.pdf>
- Ley N° 29337. (2009). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/capac_1_01/3_LEY_29337_LEY_DEL_PROCOMPITE_2012.pdf
- MINCETUR. (enero de 2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Comercio exterior y Turismo & Unión Europea. (2008). *PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX*. Obtenido de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf
- Ministerio de la producción. (Julio de 2014). *My.CoopPerú*. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Instrumentos-de-Apoyo-para-la-Gestion-de-Cooperativas/My-COOP-Peru/Libro-Mycoop-Modulo1.pdf>
- Ministerio de Producción. (2015). *Emprededor Peruano*. Obtenido de <http://www.emprededorperuano.pe/links/img/2AsociatividadEmpresarial-completo.pdf>
- Municipalidad de Olmos . (2016). Obtenido de <http://muniolmos.gob.pe/limites/>
- Musayón, L., & Nuñez, R. (2014). *Propuesta de fortalecimiento asociativo para pequeños productores apícolas caso: Asociación del sector Cascajal Olmos - Lambayeque*. Chiclayo.

- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO). (04 de Agosto de 2016). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/partnerships/cooperatives/es/>
- Porter. (2010). *Ventaja Competitiva*. Piramide.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Pass.
- Quicornac SAC. (2015). Obtenido de <http://www.quicornac.com/timeline.html>
- Quimí, M. E. (2012). *Repositorio Digital de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/764/1/74.-MANUEL%20QIM%C3%8D%20MENDEZ.pdf>
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración* (3 ed.). Bogotá: Textos Universitarios.
- Revista Rural Alternativo - RVRALTER. (Marzo de 2007). Obtenido de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/c194669a213f847b9a151bb8bc2b4065.pdf>
- SIISEX. (2016). Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20228%20&pnomproducto=%20Jugo%20de%20maracuya
- Tato, M., & Pichardo, F. (enero de 2008). *Las Economías de escala, el tamaño y localización de inversiones*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4255/425541312009.pdf>
- The Weather Channel*. (2016). Obtenido de <http://weather.com/weather/today/l/PELB0637:1:PE>
- Vara, A. (2012). *Desde la Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson.
- Vargas, J. (octubre de 2016). *Asociatividad Como propuesta Estratégica para el desarrollo microempresarial*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15057/3/VargasBedoyaJulian2016.pdf>

ANEXOS

Anexo 01.



Unidad de Estadística

EJECUCION Y PERSPECTIVA DE LA INFORMACION AGRARIA A NIVEL DE DISTRITO Y/O SECTOR ESTADISTICO CAMPAÑA AGRICOLA 2009 - 2010

REGION AGRARIA : Lambayeque
 EJECUCION AL MES : Diciembre 2010
 PERSPECTIVA A PARTIR DE : 01 de Agosto 2009

SUB REGION AGRARIA :
 AGENCIA AGRARIA : Lambayeque
 DISTRITO : OLMOS

FECHA DE ELABORACION : 31 de Agosto 2009
 RESPONSABLE : José Manuel Santamaría Miñán

CULTIVO : MARACUYA

Sector Estadístico	Variables	Meta Programada	Total Ejecución Mes Perspectiva	C O S E C H A S																
				S	I	E	M	B	R	A	S									
				Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Cascajal 02	Sup. en Verde			231	291	291	411	476	676	676	713	723	726	756	756	756	756	756	756	756
	Sup. en crecimiento			35	87	147	147	267	245	445	445	482	345	348	280	80	80	43	30	80
	Sup. en Producción			144	144	144	144	144	144	231	231	231	231	378	378	476	676	676	713	676
	Cambio de Crecim a Prod.								87				147		98	200		37	13	
	Sup. Sembrada	577		52	60		120	65	200		37	10	3	30						
	Sup. Cosechada	676																		
	Sup. Perdida en Crec.	0																		
	Sup. Perdida en Prod.	0																		
	Producción (t.)	5,904							158	277	231	185	196	378	302	476	811	900	790	1,200
	Rendimiento (kg/ha.)	8,734																		
	Precio S/. X Kg.	0.68							0.60	1.25	0.90	0.70	1.35	0.80	0.70	0.50	0.45	0.80	0.70	0.50

Fuente: Agencia Agraria Olmos, 2009

Anexo 02

**PLANTA EMPACADORA-FRIGORIFICO
"ZEIT ORGANISCH S.A.C"****CARTA DE INTENCION DE OFRECER LA PRESTACIÓN DE
NUESTROS SERVICIOS****Señores.**

Del caserío Callejón Medio de Cascajal del distrito de Olmos - Lambayeque
Productores de maracuyá

Mediante la presente carta, el Sr. Jorge Luis Lampe Ponce gerente general de la planta empacadora ZEIT ORGANISCH S.A.C con RUC: 20487723151 ubicada en el **EL PANTEON NRO. S/N FND. LA LADERA (PLANTA EMPACADORA)** Olmos - Departamento de Lambayeque, hace constancia de que está dispuesta a una posible negociación con el propósito de brindar la prestación de sus servicios para su fruta quedé en óptimas condiciones tanto para el mercado nacional e internacional.

Beneficios que se le brindarán:

Somos una empresa que brinda servicio de procesamiento primario, empaque y exportación a los productos.

Se expide la siguiente carta de intención de ofrecer la prestación de nuestros servicios de planta empacadora para los fines que considere necesario los señores del caserío Callejón Medio de Cascajal.

Olmos, noviembre 2017

Atte,

AGRICOLA ZEIT ORGANISCH S.A.C.

Jorge L. Lampe Ponce
GERENTE GENERAL

Jorge Luis Lampe Ponce
Gerente General

EL PANTEON NRO. S/N FND. LA LADERA / LAMBAYEQUE LAMBAYEQUE - OLMOS
Email: lampeponce@gmail.com
Celular: 985017545

Anexo 03.

Escuela de Comercio y Negociación Internacionales
Encuesta Dirigida a Agricultores

Objetivo: Determinar debilidades y fortalezas de la asociatividad agrícola de los pequeños agricultores del Caserío Callejón Medio de Cascajal.

Instrucciones: Marca con una “X”

Datos Generales:

Nombre:.....

a. Sexo

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

b. Edad

18 - 28	<input type="checkbox"/>
29 - 39	<input type="checkbox"/>
40 – 50	<input type="checkbox"/>
51 a Más	<input type="checkbox"/>

c. Nivel de Educación Concluido

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------

d. Estado Civil

Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Conviviente	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------

01: ¿Su actividad laboral es netamente agrícola?

SI ☐

NO ☐

Especifique:

.....

02: ¿Ha logrado usted como agricultor contratos con clientes estables?

Siempre ☐

Usualmente ☐

Rara vez ☐

Nunca ☐

03: ¿Cuál es la forma en la que comercializan su producto?

Consumidor Final ☐

Intermediario ☐

Mayorista y/o Minorista ☐

Acopio ☐

Otros ☐

Especifique:

.....

04: ¿Usted ha identificado lugares en el mercado nacional donde pueda vender su producto?

SI

NO

05: ¿Qué características considera usted, que tiene su producto para que sea valorado en el mercado?

Tamaño		Sabor	
Color		Otros	

Especifique:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

06: ¿Conoce usted cuáles son los cambios que se deben implementar para adaptarse a las demandas del mercado?

Tecnificación Agrícola		Valor agregado al producto	
Asociatividad		Otros	

Especifique:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

07. ¿Qué Cantidad de hectáreas posee en sus predios para el cultivo de este cítrico?

a. 1 - 3

b. 4 - 7

c. 8 – 10

d. Otros

Especifique:

.....

08. ¿Cuántas veces cosecha en un año?

a. 0 - 2

b. 2 - 4

c. Mayor a 4

09. ¿Cuál es el rendimiento por hectárea en cada cosecha de este cítrico?

a. 0 – 1,000 kg

c. 11,000 – 20,000 kg

b. 21,000 – 30,000 kg

d. Mayor a 30,000 Kg

Especifique:

.....

10. ¿Cuál es la situación actual del precio por el kg de maracuyá?a. s/. 0.10 – s/. 0.50 c. s./ 1.20 – s/ 1.60 b. s/.0.60 – s/. 1.10 d. Mayor a s/ 1.70

Especifique:

.....

11. ¿En caso alguna vez hayan obtenido crédito para sus actividades agrícolas, señale la institución donde acudió?

Banco Agrario	<input type="text"/>
Caja Piura	<input type="text"/>
Caja Sullana	<input type="text"/>
Financiera Confianza	<input type="text"/>
Otro	<input type="text"/>

Especifique:

.....

12: ¿A qué instituciones públicas ustedes acuden como pequeños productores y de qué manera ellos le apoyan?

- a) SENASA (brinda los servicios de inspección, verificación, etc)
- b) Municipalidad (Capacitaciones y charlas gratuitas)
- c) No recibimos ningún tipo de apoyo
- d) Otro

Especifique:

.....

13: ¿Estaría de acuerdo de formar parte de un modelo asociativo, que ayude a generar fuentes de empleo y mejorar las condiciones de vida?SI NO **14: ¿Qué beneficios esperaría usted de formar parte de un grupo asociativo como asociación?**

Incorporación de tecnología	<input type="text"/>	Acceso a mercados	<input type="text"/>
Compromiso Mutuo	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

Especifique:

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

15: ¿Está usted de acuerdo en que es importante formar alianzas estratégicas para mejorar la actividad agrícola?SI NO

Gracias.

Anexo 04.

Escuela de Comercio y Negociación Internacionales
Encuesta Dirigida a Agricultores

Objetivo: Determinar debilidades y fortalezas de la asociatividad agrícola de los pequeños agricultores del Caserío Callejón Medio de Cascajal.

Instrucciones: Marca con una "X"

Datos Generales:

Nombre: Roosevelt More Mio

a. Sexo

Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------	----------	--------------------------

b. Edad

18 - 28	<input checked="" type="checkbox"/>
29 - 39	<input type="checkbox"/>
40 - 50	<input type="checkbox"/>
51 a Más	<input type="checkbox"/>

c. Nivel de Educación Concluido

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------	----------	-------------------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------

d. Estado Civil

Soltero	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Conviviente	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>
---------	-------------------------------------	--------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------

01: ¿Su actividad laboral es netamente agrícola?

SI ☒

NO ☐

Especifique:

02: ¿Ha logrado usted como agricultor contratos con clientes estables?

Siempre ☐

Usualmente ☐

Rara vez ☐

Nunca ☒

03: ¿Cuál es la forma en la que comercializan su producto?

Consumidor Final ☐

Intermediario ☐

Mayorista y/o Minorista ☒

Acopio ☒

Otros ☐

Especifique:

04: ¿Usted ha identificado lugares en el mercado nacional donde pueda vender su producto?

SI ☒

NO ☐

05: ¿Qué características considera usted, que tiene su producto para que sea valorado en el mercado?

Tamaño	<input checked="" type="checkbox"/>	Sabor	
Color	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	

Especifique:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

06: ¿Conoce usted cuáles son los cambios que se deben implementar para adaptarse a las demandas del mercado?

Tecnificación Agrícola	<input checked="" type="checkbox"/>	Valor agregado al producto	<input checked="" type="checkbox"/>
Asociatividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	

Especifique:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

07: ¿Qué Cantidad de hectáreas posee en sus predios para el cultivo de este cítrico?

- a. 1 - 3 ☒
- b. 4 - 7 ☐
- c. 8 - 10 ☐
- d. Otros ☐

Especifique:

08: ¿Cuántas veces cosecha en un año?

- a. 0 - 2 ☐
- b. 2 - 4 ☒
- c. Mayor a 4 ☐

09: ¿Cuál es el rendimiento por hectárea en cada cosecha de este cítrico?

- a. 0 - 1,000 kg ☐
- b. 21,000 - 30,000 kg ☐
- c. 11,000 - 20,000 kg ☐
- d. Mayor a 30,000 Kg ☒

Especifique:

10: ¿Cuál es la situación actual del precio por el kg de maracuyá?

- a. s/. 0.10 - s/. 0.50 ☐
- b. s/. 0.60 - s/. 1.10 ☒
- c. s/. 1.20 - s/. 1.60 ☐
- d. Mayor a s/. 1.70 ☐

Especifique:

11: ¿En caso alguna vez hayan obtenido crédito para sus actividades agrícolas, señale la institución donde acudió?

Banco Agrario	
Caja Piura	
Caja Sullana	
Financiera Confianza	
Otro	<input checked="" type="checkbox"/>

Especifique: ...NINGUNA.....

12: ¿A qué instituciones públicas ustedes acuden como pequeños productores y de qué manera ellos le apoyan?

- a) SENASA (brinda los servicios de inspección, verificación, etc)
- b) Municipalidad (Capacitaciones y charlas gratuitas)
- c) No recibimos ningún tipo de apoyo
- ☒ d) Otro

Especifique: Ing. de la Tienda.

13: ¿Estaría de acuerdo de formar parte de un modelo asociativo, que ayude a generar fuentes de empleo y mejorar las condiciones de vida?

SI ☒

NO ☐

14: ¿Qué beneficios esperaría usted de formar parte de un grupo asociativo como asociación?

Incorporación de tecnología	<input checked="" type="checkbox"/>	Acceso a mercados	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso Mutuo	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique:

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

15: ¿Está usted de acuerdo en que es importante formar alianzas estratégicas para mejorar la actividad agrícola?

SI ☒

NO ☐

Gracias.

Anexo 05.



Anexo 06.



Anexo 07.



Anexo 08.



Entrevista en campo con el agricultor: Roosevelt More Mio