



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FACTORES PARA EL LOGRO DE UNA COOPERATIVA  
EXITOSA CASO APROCAM - BAGUA**

**PRESENTADA POR**

**NATALIA CAROLINA IRALA ACOSTA**

**PRISILLA ANDREA VEGA TEJADA**

**ASESOR**

**MILTON CESAR IBAÑEZ SHOLS**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

Los autores sólo permiten que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

**FACTORES PARA EL LOGRO DE UNA COOPERATIVA EXITOSA  
CASO APROCAM - BAGUA**

PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
NATALIA CAROLINA IRALA ACOSTA  
PRISILLA ANDREA VEGA TEJADA

ASESOR:  
MAG. MILTON IBAÑEZ

LIMA, PERÚ

2018

La presente investigación va dedicada a nuestros padres, quienes gracias a su constante esfuerzo nos dieron la oportunidad de desarrollarnos en la vida, de igual manera dedicamos este logro a nuestras familias, por el gran amor y apoyo durante este largo camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a nuestros profesores asesores Robert Suarez y Milton Ibáñez por el constante apoyo, esfuerzo e interés mostrado en nuestro proyecto, así como por la motivación que nos sirvió como impulso para conseguir este gran logro.

Del mismo modo, damos las gracias al Gerente General, el Sr. Mario Zulueta, y demás miembros de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM por la ayuda brindada durante la ejecución del trabajo de campo, dado de que sin esta no hubiéramos podido alcanzar nuestros objetivos.

Por último, agradecemos a nuestra familia, quienes han sido imprescindibles para el desarrollo de nuestro proyecto, por ser el motor de impulso para lograr nuestras metas y por involucrarse de principio a fin con el cumplimiento de nuestros objetivos profesionales.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1 Descripción de la situación problemática.....	14
1.2 Formulación del problema.....	15
1.2.1 Problema principal.....	15
1.2.2 Problema específico.....	15
1.3 Objetivos de la investigación .....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos .....	16
1.4 Justificación de la investigación .....	16
1.4.1 Importancia de la investigación .....	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Antecedentes de la investigación.....	18
2.1.1 Antecedentes nacionales .....	19
2.1.2 Antecedentes internacionales .....	25
2.2 Bases teóricas.....	38
2.2.1 Definición de asociatividad .....	39
2.2.2 Beneficios de la asociatividad .....	41
2.2.3 Principios/condiciones/criterios base de la asociatividad .....	44
2.2.4 Factores clave para éxito de una asociatividad .....	44
2.2.5 Tipos de asociatividad .....	54
2.2.6 Asociatividad empresarial en el Perú.....	63
2.2.7 Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM .....	68
2.3 Definición de términos básicos.....	74
CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....	79
3.1 Población y muestra.....	80
3.2 Consentimiento informado .....	82

3.3	Confidencialidad.....	82
3.4	Localización geográfica .....	83
3.5	Procedimiento de registro de datos .....	83
3.6	Instrumentos .....	84
3.7	Protocolo de trabajo de campo.....	85
3.8	Validez y confiabilidad (diseño de investigación exploratoria – cualitativo – estudio de caso) .....	86
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		88
4.1	Análisis de datos.....	89
4.1.1	Codificación abierta.....	90
4.1.2	Codificación axial.....	106
4.1.3	Codificación selectiva .....	133
4.2	Discusión de los resultados .....	134
CONCLUSIONES.....		146
RECOMENDACIONES .....		148
REFERENCIAS .....		151
ANEXOS .....		159
APENDICES.....		164

## RESUMEN

La asociatividad cumple un rol muy importante en la agricultura peruana, esta viene siendo promovida por entidades gubernamentales y no gubernamentales como uno de los pilares para desarrollo del sector. A pesar de ello, los modelos asociativos no han logrado desarrollar por completo su potencial debido a la problemática social, económica y educacional existente en las zonas rurales de nuestro país.

La presente investigación cualitativa pretende determinar los factores que influyen en el logro de una cooperativa exitosa, tomando como caso de estudio la cooperativa de servicios múltiples APROCAM, localizada en la provincia de Bagua, Amazonas.

Se utilizó un diseño exploratorio para analizar el perfil de los productores de cacao pertenecientes a la Cooperativa de servicios múltiples APROCAM con el fin de explicar la problemática del presente estudio. Mediante la utilización de una guía de entrevista se realizaron entrevistas a profundidad a 14 productores pertenecientes a la mencionada organización.

Como resultado de la investigación, se determinó que para el logro de una cooperativa exitosa, es decir que sea creciente y sostenible en el tiempo, es necesario que la directiva de la cooperativa tome en cuenta factores claves tales como: cultura y vivencia de los socios, amenazas a la cooperativa, captación de



apoyo externo, gestión de la calidad, gestión del compromiso, gestión de la comunicación, selección del personal, formación del conocimiento, beneficios económicos y confianza de los socios.

En tanto, se concluye que, es posible el éxito de este tipo de organizaciones en el sector agrario peruano, siempre y cuando que, a pesar de la existencia de factores internos y externos que han influido e influyen directamente en el funcionamiento de estos modelos asociativos desde sus orígenes, estos puedan ser gestionados eficientemente por su directiva, conformada por líderes profesionales, con alto nivel ético y con aptitudes sociales, capaces de influir positivamente en sus miembros, logrando su compromiso e identificación con los objetivos a largo plazo de la cooperativa.

**Palabras clave:** Asociatividad, gestión de la directiva, cooperativa, pequeños productores agrícolas, provincia de Bagua.

## **ABSTRACT**

The associativity plays a very important role in Peruvian agriculture, this is being promoted by governmental and non-governmental entities as one of the sectors for the development of the sector. Despite this, the associative models have not been developed for their potential due to the social, economic and educational problems existing in the rural areas of our country.

The present qualitative research aims to determine the factors that influence the achievement of a successful cooperative, taking as a case study APROCAM agrarian cooperative, located in the province of Bagua, Amazonas.

An exploratory design was used to analyze the profile of cocoa producers belonging to the APROCAM Agrarian Cooperative in order to explain the problems of this study. Through the use of an interview guide, in-depth interviews were conducted with 14 producers belonging to the aforementioned organization.

As a result of the research, it was determined for the achievement of a successful cooperative, it is said that the sea grows and sustainable over time, it is necessary that the cooperative board take into account key factors such as: culture and experience of the partners, communication management, quality management, commitment management, communication management, personnel selection, knowledge formation, economic benefits and trust of partners. In the meantime, it is concluded that the success of this type of

organizations in the Peruvian agricultural sector is possible, as long as, despite the existence of internal and external factors that influence and directly influence the functioning of these associative models. These principles can be efficiently managed by their management, conformation by professional leaders, high ethical level and social skills, positive and positive influence, identification of commitments and identification with the long-term objectives of the cooperative.

**Keywords:** Associativity, management of the directive, cooperative, small agricultural producers, province of Bagua.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la agricultura viene mostrando un importante crecimiento en nuestro país ya que se ha consolidado como la segunda actividad económica generadora de divisas en el Perú. Este crecimiento se debe principalmente al desarrollo de la actividad agroexportadora y al apoyo de instituciones públicas y privadas que, en la búsqueda del aprovechamiento sostenible de los recursos y el desarrollo de las comunidades, fomentan la formación de nuevos modelos asociativos a través de proyectos de infraestructura, capacitaciones a los productores y oportunidades de financiamiento para la mejora de sus procesos productivos.

A pesar de lo anteriormente expuesto, estos modelos no han alcanzado su máximo potencial, esto debido a los problemas sociales, económicos y medio ambientales por los que atraviesan, así como la falta de un control y seguimiento adecuada que verifique el cumplimiento de las actividades realizadas y permita medir los resultados para reforzar aquellos procesos en los que el rendimiento obtenido no haya sido el esperado.

El mismo caso se presenta en la provincia Bagua, Amazonas, pues a pesar que de más de la mitad de su población se dedique a la agricultura, evidenciándose así el gran potencial que tiene dicho sector económico en la provincia, dicho potencial no ha podido desarrollarse en gran proporción esto debido al bajo nivel educativo y adquisitivo de los socios, la fragmentación de las propiedades de las

tierras y el continuo fracaso de las cooperativas y asociaciones agrarias de la zona. Frente a estas últimas, se ha evidenciado una cooperativa que se mantiene vigente en los últimos años, esta es APROCAM.

La cooperativa de servicios múltiples APROCAM está ubicada en la provincia de Bagua (Amazonas). Actualmente cuenta con 460 productores de café y cacao, de los cuales 130 se dedican a la producción de cacao, quienes concentran 280 hectáreas de dicho cultivo y una capacidad de procesamiento de 200TM de cacao por campaña. El año anterior la cooperativa cumplió cuatro años consecutivos de crecimiento en sus exportaciones desde sus inicios de operaciones en el comercio exterior en el año 2013. A pesar de que Italia es su principal destino del cacao en grano actualmente, este año cerraron contrato con un cliente suizo, Asimismo, se plantearon objetivos a corto plazo para ingresar al mercado francés. Es así que se eligió a APROCAM como modelo de cooperativa exitosa, considerando su desarrollo, sostenibilidad y proyección desde el año 2003 frente a las experiencias de quiebra de otras cooperativas y asociaciones de la zona.

La presente investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta la definición del problema central, considerando un planteamiento general, la determinación de los objetivos generales y específicos, así como la importancia de la presente investigación.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes nacionales e internacionales que dan a conocer estudios previos relacionados al tema. Asimismo, se presenta los fundamentos teóricos que permiten entender mejor el contexto de la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología, presentando el diseño de la investigación, la unidad muestral, la unidad de análisis, la instrumentación y el procedimiento que se siguió para la recolección de la información. Asimismo, se describen las estrategias utilizadas para garantizar la validez y confiabilidad del trabajo de campo realizado.

En el cuarto capítulo se exponen el análisis y la discusión de los resultados de la investigación, describiéndose el procedimiento utilizado para el análisis de los datos obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros de la cooperativa. De igual manera, se presentan los resultados obtenidos del presente estudio y su contrastación con la fundamentación teórica.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, se anexa la matriz de consistencia, la guía de la entrevista a profundidad aplicada a los productores socios de la cooperativa APROCAM y su validación. Asimismo, se anexan algunas las estrategias realizadas para garantizar la validez y confiabilidad del trabajo de campo, tales el consentimiento informado realizado a los entrevistados y el protocolo a seguir para el mencionado trabajo de campo. De

igual manera, se anexan una serie de tablas y matrices utilizadas dentro del proceso de análisis de datos realizado.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción de la situación problemática**

La agricultura tiene un importante valor económico y social en nuestro país. Este sector representa el 5.3% de participación en el Producto Bruto Interno (PBI) y comprende el 26% de la Población Económicamente Activa (PEA) (MINAGRI, 2017). A pesar del alcance y dinamismo existente en este sector, se estima que, de cada cuatro agricultores peruanos, tres de ellos son pobres. Esto debido a las limitaciones del acceso a recursos tecnológicos y productivos, así como la presencia de la propiedad fragmentada de la tierra, lo que se evidencia en el reducido tamaño de la unidad agropecuaria que está compuesta por parcelas pequeñas y dispersas, lo que desencadena la limitada oferta de cada uno de dichos agricultores (Perú Opportunity Fund, 2011).

Bajo este contexto, entidades como el Ministerio de Agricultura y Riego fomentan la aplicación del modelo asociativo como una alternativa que les permita a los productores a través del logro de objetivos comunes mediante acciones colectivas, ganar mayor competitividad, desarrollando una nueva visión del negocio agrario donde se les permita conocer los mercados y sus procesos internos, respetar las normas, cumplir con sus obligaciones y estar dispuestos a pagar por servicios agrarios que les sean útiles. (Peña y Bastidas, 2004; Perú Opportunity Fund, 2011).



Sin embargo, la aplicación de estos modelos asociativos en el sector agrario no ha logrado el desarrollo esperado. Esto debido a la falta de claridad en los objetivos comunes, la existencia de un clima de desconfianza y falta de comunicación entre los miembros, la planificación asociativa deficiente y los procesos de control inadecuados, falta de autoridad y desacuerdos, falta de transparencia en el planeamiento y negociaciones personales contrarias, individualismo y ausencia de cooperación y la falta de formalidad en la titulación de tierras agrícolas (MINAGRI, S.F)

Ante esta problemática, se precisa a lo largo de la presente investigación los factores que influyen en el éxito de este tipo de organizaciones frente a los elementos negativos mencionados anteriormente que afectan su funcionamiento. Para ello tomamos como modelo la gestión de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM, la cual agrupa a pequeños productores de café y cacao localizados en los distritos de La Peca, Copallín, e Imaza en la provincia de Bagua, de la región de Amazonas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM?

### **1.2.2 Problema específico**

1. ¿Cuál es la influencia de la cultura de los socios en el funcionamiento de una Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM?

2. ¿Cómo han afectado las amenazas del entorno en el funcionamiento de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM?
3. ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM y cómo influyen en sus resultados?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los factores que influyen en el éxito de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la influencia de la cultura de los socios en el funcionamiento de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM.
2. Identificar la incidencia de las amenazas en el funcionamiento de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM.
3. Determinar las estrategias empleadas por la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM y la influencia en sus resultados.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **1.4.1 Importancia de la investigación**

La presente investigación busca ser un precedente que contribuya al correcto establecimiento y sostenibilidad de las cooperativas del sector agropecuario, a través de la identificación de aquellos factores sobre los

cuales deben ser enfocados los esfuerzos de la organización, permitiéndoles enfrentar los principales problemas que afectan su funcionamiento y buscando el desarrollo tanto individual como colectivo. Asimismo, considerando las experiencias del caso de estudio, para lograr dichos objetivos se plantean herramientas y sus respectivos efectos positivos y negativos para que otras cooperativas del sector las puedan aplicar en sus actividades.

A pesar de que este trabajo será de gran ayuda principalmente para las cooperativas del sector agrícola, pues la investigación está basada en el estudio de un caso de este sector, el beneficio puede extenderse a otras organizaciones que emplean este modelo asociativo e incluso logrará incentivar la formación de nuevas organizaciones de este tipo.

Por último, busca enfatizar su importancia de los modelos asociativos de manera que se conviertan en objeto de estudio tanto de instituciones públicas como privadas para impulsar la formación y desarrollo este tipo de sociedades y tomar acciones frente a las amenazas que las afectan.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el presente estudio, la revisión teórica es empleada como fuente conceptual para la adquisición de conocimiento y análisis de información. A partir de ella, se formarán los cimientos sobre los cuales partirá esta investigación. Tal como lo indica Yin (2003), el uso de la teoría nos permitirá, además de definir el diseño de investigación, la generalización de los resultados. La exploración de la literatura realizada, incluye investigaciones a nivel nacional e internacional y se ha considerado una revisión de más de 40 referencias. Para su selección se ha tenido en consideración el nivel de aporte y la confiabilidad de las fuentes utilizadas para la elaboración de los informes científicos revisados.

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Gran parte de las investigaciones sobre Asociatividad nos detallan los beneficios que obtienen las pequeñas y medianas empresas al formar parte de algún tipo de conglomerado empresarial, así como los efectos positivos en su productividad y competitividad. De igual manera, otros estudios nos exponen las principales limitantes por las que atraviesan tanto en las etapas previas a su formación como durante su funcionamiento.

En relación a los factores que influyen en el éxito de los conglomerados previamente mencionados, existen muchas investigaciones basadas en revisión

teórica. Sin embargo, existen muy pocos estudios aplicados a casos en nuestro país.

### **2.1.1 Antecedentes nacionales**

En el ámbito nacional se hallaron publicaciones que evidencian las grandes limitantes que enfrentan las Asociaciones rurales en nuestro país. Asimismo, resaltan la importancia del apoyo gubernamental e institucional para su sostenibilidad en el tiempo.

- 1 Carhuallanqui y Espinoza (2017) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su estudio de Desarrollo de Cadena de Valor de Productores Rurales: Caso Quinoa y Asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho, a través de una metodología cuanti-cualitativa señalaron como una de las debilidades organizativa institucional, la capacidad financiera ineficiente de la asociación. Esto debido a la dificultad de generar ingresos, ocasionando baja liquidez inmediata para cumplir con sus obligaciones de pago a productores, mejorar la infraestructura y capacitar a sus miembros. Lo que se refleja en los bajos niveles de productividad. Asimismo, mediante la ejecución de entrevistas estructuradas, identificaron que los productores de Quinoa autofinancian la producción sin la intervención de programas de financiamiento debido a los requisitos solicitados que dificultan el préstamo. El 38% adquiere crédito a través de familia, el 20% por cooperativas y 35% no opta tomar préstamos.

- 2 Aguirre, Chávez y García (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, como parte de la investigación cualitativa que realizó en su estudio “Gestión Empresarial en Tres Organizaciones Socio Empresariales de Pequeños Productores de Banano Orgánico y de Comercio Justo del Valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura”. Han estudiado el nivel de riesgo financiero asumido de estas asociaciones para enfrentar la actividad empresarial que realizan, teniendo como resultado que el financiamiento no es prioridad de la mayoría de las asociaciones para incrementar su competitividad, reflejándose directamente en el bajo porcentaje de inversión en infraestructura y equipo para el desarrollo de sus actividades.
  
- 3 Loayza y Maldonado (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su propuesta de “Proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del valle Primavera-VRAEM (Perú) orientado a mercados con beneficios diferenciales”, y a través de una metodología de enfoque mixto realizado a los 71 productores locales y a otros actores de la cadena del cacao, propusieron la implementación de redes empresariales como medio para el fortalecimiento de la competitividad y desarrollo económico territorial, detallándonos el presente proyecto bajo tres puntos de intervención: A nivel organizativo, productivo y comercial.
  
- 4 Arana (2015) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su investigación “Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la selva central (Perú),

para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial”, utilizando una metodología de enfoque mixto, concluyó que entre los cuellos de botellas identificados en el proceso de articulación están la escasa tecnificación, falta de semillas certificadas para la producción, carencia de conocimiento sobre los procesos de cultivo, y que no existe un puente que permite asociar a los pequeños productores de Cacao con las cooperativas agrarias que existe en la zona. Asimismo, propuso un fortalecimiento organizacional de los productores, a través del establecimiento de alianzas y contactos con los demandantes y el fortalecimiento técnico productivo.

- 5 Morales, Borda, Argandoña (2015), de la Alianza Cacao Perú, analizaron un modelo de negocio basado en la cadena productiva del cacao fino de aroma (modelo ACP) comparándolo con el modelo basado en la cadena productiva del cacao tradicional (modelo tradicional) que actualmente predomina en el Perú. Para tal fin, realizaron una investigación de enfoque cualitativa, realizando entrevistas a profundidad tanto a actores internos de las cadenas tradicionales y ACP como a expertos externos en las ciudades de Lima, Tarapoto, Juanjuí y Tingo María. También se visitaron las cooperativas Acopagro, en Tarapoto, y Agraria Industrial Naranjillo, en Tingo María, y a funcionarios del Gobierno Regional San Martín. Obteniendo, así como resultado las ventajas y desventajas del modelo ACP en comparación al modelo tradicional, resaltando sus impactos positivos en tres aspectos: rentabilidad, social y ecológico.

- 6 Gonzales, Silva, Gálvez y Mercado (2013) de la Pontificia Universidad Católica del Perú en su investigación “Planeamiento estratégico del cacao” establecieron estrategias que permitieran el desarrollo sostenible a largo plazo y una mejora sustantiva en la calidad de vida de los integrantes de la cadena productiva y pobladores de las zonas cacaoteras, dentro de ella plantearon como uno de sus objetivos el desarrollo de la Asociatividad y las estrategias para lograrlo. Basándose para ello, en una investigación de la literatura exhaustiva sobre la situación actual de la cadena productiva peruana del cacao.
  
- 7 Coronado (2012) en su investigación titulada “Estudio del Modelo de Asociación para una Cadena de Suministro de Productos Agrícolas” aplicada a dos asociaciones ubicadas en la Región Piura (Perú), evaluó la implementación del modelo asociativo y como este repercute en el planeamiento estratégico y el área de operaciones. Para ello empleó un esquema compuesto por conductores (razones para asociarse), facilitadores (factores del entorno) y componentes (pasos para la implementación). Como resultado de la aplicación del modelo en la primera de las asociaciones, se obtuvo que esta asociación (17 conductores y 20 facilitadores) es de alto nivel pues ve a los actores involucrados como una extensión de ella y termina con el compromiso de los directivos para establecer alianzas estratégicas que permitan afianzar aún más las relaciones con los participantes. Para el caso de la segunda asociación (11 conductores y 12 facilitadores) tiene un



nivel de asociación bajo cuyo fin es el intercambio de bienes y el alcance termine en los encargados de dicho intercambio, es decir que no involucra a todos los miembros de la cadena.

- 8 Vegas (2014) en su “Propuesta de un modelo de gestión de seguridad y salud ocupacional en una asociación clúster de Mype del sector textil en Gamarra para mejorar la productividad”, estableció una relación directa entre la importancia de la implementación de un sistema de salud y seguridad ocupacional en las asociaciones y la competitividad y productividad de estas. El objetivo de este estudio fue lograr el desarrollado de las Mype textiles de Gamarra, para ello se requiere incrementar su nivel de ventas cumpliendo con los exigentes requerimientos del mercado actual, tanto local como internacional. Para atenderlo es necesario mejorar su capacidad adquisitiva y sobre todo potenciar los recursos humanos, ya que a través de ellos se alcance la productividad y competitividad para hacer frente al mundo globalizado de hoy.
- 9 Torres (2003) en su estudio titulado “Clústeres de la Industria en el Perú”, a través de una metodología cualitativa concluye que el desarrollo de clústeres en nuestro país es muy limitado, ya que carece de recursos tecnológicos, económicos y de innovación que permitan hacer frente a la demanda nacional e internacional del mundo globalizado. Sin embargo, recalcó que tanto el sector minero como el de pesca y textil, son los más desarrollados en nuestro país.

- 10 Vargas y Ticlla (2012) de la Pontificia Universidad Católica del Perú en su investigación “Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de Asociatividad: El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho” propusieron al fortalecimiento del capital social como apoyo a la superación de los problemas de Asociatividad de las microempresarias del sector confecciones del distrito de San Juan de Lurigancho. Para ello aplicaron una metodología de investigación de enfoque cualitativo, realizando entrevistas semi estructuradas, entrevistas grupales y observaciones directas a 11 microempresarias del sector confecciones del previamente mencionado distrito.
- 11 Barraza (2013) en su estudio Clúster ¿Una iniciativa prometedora? (Perú). A través de este informe cualitativo elaborado con información teórica, presentó a los Clústeres como un tipo de mecanismo de Asociatividad que puede ser beneficioso para un sector productivo. Planteó la importancia que debe ser la participación del Estado en conjunto con las empresas para que se establezcan lineamientos que se adecuen a las necesidades de los participantes y al demandante mercado en el que se enfrentan. Del mismo modo mencionó el establecimiento de relaciones adecuadas de los actores para lograr el beneficio conjunto.

12 Lozano, Murphy, Niño y Suárez (2016) en su investigación “Desempeño Coopetitivo de los Clúster del Sector Turismo en el Distrito de Lambayeque” analiza el desempeño coopetitivo (cooperativo y competitivo) en un clúster de turismo en el distrito de Lambayeque. Para ello, realizaron una investigación de enfoque cualitativo, elaborándose 18 preguntas semiestructuradas dirigidas a Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios de 15 instituciones públicas y privadas. En base a ello, se logró determinar que el desempeño coopetitivo de las empresas que se dedican al sector turismo en el distrito de Lambayeque es bajo, detallando todos los limitantes que no permiten el desarrollo del clúster estudiada.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

A nivel internacional se ha dado mayor relevancia a las investigaciones sobre el modelo organizativo basado en redes, en su mayoría con el fin de buscar promover el desarrollo económico y social de las regiones donde se sitúan las distintas cadenas productivas. Asimismo, los autores mencionan los principales factores que son determinantes dentro del proceso asociativo y los beneficios derivados de este.

1 Suárez y Suárez (2017), en base a su investigación sobre la Asociatividad de los productores agropecuarios en el departamento de Boyacá (Colombia), plantearon al conocimiento como un factor determinante dentro del proceso de Asociatividad, determinando que este influye directamente en la

disposición que tienen los productores de formar parte de ella. Para tal fin, realizaron en primer lugar una investigación de enfoque cualitativo, realizando entrevistas a 21 productores dentro del Valle del Sote, con las cuales valoraron los comportamientos y los contenidos de las interacciones; el análisis de estos datos motivó el seguimiento de las variables: conocimiento individual y disposición al trabajo asociativo, utilizando una técnica de naturaleza cuantitativa, la cual les permitió asignar, con la mayor objetividad, valores a las variables.

- 2 Arteche, Santucci y Welsh (2013) realizó investigación titulada “Redes y clústeres para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina”. Mediante un estudio cualitativo a través de entrevistas aplicadas a expertos, análisis documental de fuentes primarias y secundarias y observación in situ de los clústeres estudiados, resaltó la importancia de este tipo de organización empresarial para la generación de innovación y la gestión de conocimiento. Así como el impacto favorable de la participación del Estado para la formación de asociaciones más competitivas.
- 3 Lozano (2010), a través de un estudio cualitativo publicado en la Revista Bogotá titulado “La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en **Colombia**”, en base a una revisión documentaria exhaustiva, propuso a la Asociatividad, las redes empresariales siendo más específicos, como modelo de gestión para

promover las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, con el objetivo de lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora, pudiendo ubicar exitosamente su oferta en los mercados internacionales.

- 4 Buitrago (2015) en base a su investigación sobre la contribución de la Asociatividad a la competitividad de las empresas turísticas del Tolima (Colombia), concluyó con que las empresas que pertenecían a algún tipo de organización empresarial tenían un mayor nivel de competitividad al ser comparadas con las no pertenecientes. Para tal fin, realizaron dos investigaciones de enfoque cuantitativo, uno de tipo exploratorio y otro de tipo descriptivo con una población de 310 empresas no asociadas y 90 empresas asociadas.
  
- 5 Ochoa y Montoya (2010) de la Universidad Nacional de Colombia, a través de su investigación cualitativa “Consortios Microbianos: Una Metáfora Biológica aplicada a la Asociatividad Empresarial en Cadenas Productivas Agropecuarias”. Señaló a la confianza como el ingrediente esencial establecer, promover y dirigir procesos que logren la obtención de los fines comunes.
  
- 6 Jhamb (2016) de la Universidad Amity de Noida en su investigación Cooperation and Competition in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy destacó la importancia de la cooperación interempresarial y la

integración de la confianza para mejorar la competitividad en el mercado de las empresas pertenecientes a Clústeres, tomando el caso del clúster de artículos deportivos de Jalandhar (India). Para ello utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario estructurado a las 10 empresas pertenecientes (tomando de muestra 150 unidades, 20% de la población total) y a representantes de las asociaciones locales para tener una visión más amplia del clúster. Obteniendo como resultado que el elemento de la cooperación no es muy activo en dicho clúster, ya que los participantes tienen una alta percepción cortoplacista lo que hace que no tengan la predisposición de compartir información entre ellas.

- 7 Goldsmith (2002), a través de un estudio cualitativo denominado “Business Associations and Better Governance Africa”, concluyó que las asociaciones permiten el acercamiento y actualización de sus miembros a través de políticas públicas. Del mismo modo, menciona la importancia de estas para las negociaciones con el gobierno acerca del compromiso y mejoras que favorecerán las condiciones de estos grupos a nivel social, económico y político.
- 8 Svaren y Haugen (2017) en su investigación Dynamic Capabilities and Network Benefits exploraron en qué medida la variación en los beneficios públicos para las empresas que participan en redes o clústeres se deben a sus capacidades dinámicas (competitividad). Para ello se basaron en los datos obtenidos en las encuestas realizadas a cinco redes noruegas,

obteniendo como resultado que las empresas con capacidades dinámicas más altas tienen más éxito en la recolección de los beneficios potenciales de ser miembro de una red.

9 Morano y Morales (2017) en su investigación “La fuerza de los vínculos y las controversias en las redes de la cultura empresarial santafesina y el poder político” detallaron el grado de influencia que tiene el modelo empresarial santafesino (Argentina) en el contexto provincial y nacional, y su vínculo con el poder político, identificando la influencia de los lazos débiles y lazos fuertes en la construcción de redes. Para ello establecieron una metodología de enfoque cualitativo, realizándose entrevistas a profundidad a una muestra de 4 destacados dirigentes empresariales, líderes de 4 redes empresariales dentro de la ciudad de Santa Fe.

10 Perez, Guajardo, Almeraya, Paredes, Vázquez, Mendez e Hidalgo (2014), en su publicación en la revista *Agroproductividad* titulada “Asociatividad y Participación de Organizaciones Locales en el Desarrollo Rural Territorial” realizó una investigación cualitativa, a través de encuestas a población y productores en Puebla, México. En el primero se identificaron personas pertenecientes a asociaciones y en el segundo se elaboró un estudio más profundo a productores resaltando la problemática de recursos y la importancia de la participación gubernamental e institucional para el desarrollo productivo y comercial de las organizaciones.

11 Narváez, Fernández, Senior (2008) en su estudio denominado “El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial una propuesta estratégica” (Venezuela). Mediante la revisión teórica, mencionó la importancia del proceso asociativo dentro del desarrollo económico y social. Asimismo, señaló que los actores que se encuentren en los sectores empresariales deben presentar las condiciones necesarias para que se logre la Asociatividad. Este estudio enfatiza a la confianza y cooperación, así como el aporte de instituciones privadas y estatales como fuente de desarrollo del sector empresarial y el territorio donde participa.

12 Maldovan y Dzembrowski (2011) de la Universidad de Buenos Aires, realizaron un estudio cualitativo titulado “Asociatividad y Trabajo: Una Comparación De Casos Entre Cooperativas Provenientes de Recuperación de Empresas y Cooperativas de Recuperadores Urbanos en el Área Metropolitana de Buenos Aires” empleando cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas y observación in situ que permiten comparar dos casos de cooperativas. La primera, aquellas provenientes de la recuperación como resultado de un cierre masivo de fábricas y empresas producto de la desaceleración de la industria; y la segunda, como un caso de formación ante el contexto y demanda comercial por recuperadores urbanos de ese entonces. Ambas formadas como fuentes laborales que surgen a raíz de la problemática económica en Argentina que acontecieron por las políticas neoliberales adoptadas a partir de los 70. Este estudio señala a las



cooperativas como una estrategia para resolver las necesidades y generar ingresos derivados del desarrollo alcanzado de cada organización.

13 Barrientos (2011) de la Universidad de Medellín, realizó una investigación llamada “El Clúster en la Estrategia de Marketing Internacional”, a través de una revisión cualitativa por medio de la exploración histórica y contextual sobre los clústeres y su participación y aplicación en las actividades productivas del Perú para su inserción en los negocios internacionales. Identificando que este tipo de asociaciones además de permitirles ser más competitivos, traen consigo los siguientes beneficios: flexibilidad de adaptación para los cambios de la demanda, apoyo mutuo, conocimiento, reducción de las barreras de ingreso, especialización de las empresas en determinadas partes del sistema productivo, mejora la comunicación entre los participantes de la cadena y aumenta la productividad organizativa. Para que este sistema organizacional funcione, es necesario el compromiso a largo plazo de sus participantes y buscar la innovación constante que permita dar un valor agregado para hacer frente al dinamismo del comercio exterior.

14 Martínez (2015) de la Universidad de Ciencias Jurídicas y Económicas en su investigación “La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales” pretendió mostrar la influencia de la orientación emprendedora de la Red en la estrategia de internacionalización de las nuevas empresas internacionales, así como su incidencia en su competitividad. Para ello realizó una revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre las nuevas empresas internacionales,

asimismo, una metodología de enfoque cuantitativo, se realizó encuestas estructuradas a 200 empresas del Estado español pertenecientes a alguna red empresarial y que cumplían una serie de criterios establecidos en base a la bibliografía estudiada.

15 Martínez (2015) de la Universidad de Ciencias Jurídicas y Económicas en su investigación “La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales” pretendió mostrar la influencia de la orientación emprendedora de la Red en la estrategia de internacionalización de las nuevas empresas internacionales, así como su incidencia en su competitividad. Para ello se realizó una revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre las nuevas empresas internacionales, asimismo, una metodología de enfoque cuantitativo, se realizó encuestas estructuradas a 200 empresas del Estado español pertenecientes a alguna red empresarial y que cumplían una serie de criterios establecidos en base a la bibliografía estudiada.

16 Becerra (2008) en su investigación “Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica” planteó aspectos relativos a la dinámica de las empresas y las redes empresariales, sugiriendo el cambio de perspectiva de acción empresarial centrada en la empresa por el trabajo en redes donde se interactúan con otros agentes. Para ello se realizó una revisión documentaria exhaustiva de la literatura de los principales enfoques y teorías de la Asociatividad, con el fin de demostrarnos la influencia que tiene el

enfoque de Redes empresariales en el desarrollo social y económico de las regiones.

17 Barrera, Espejel, Herrera y Cuevas (2016) en su investigación Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla en el Totonacapan (México) con el fin de estimar el impacto de la Asociatividad de dichas organizaciones en su rentabilidad, establecieron una serie de indicadores de Asociatividad. Empleando un método de estudios de caso y realización de encuestas y talleres participativos con 49 asociados pertenecientes a 4 organizaciones locales productoras de vainilla. Obteniéndose como resultado que las organizaciones estudiadas cuentan con estructuras internas asociativas endebles, que deben ser fortalecidas para hacer frente a cambios de mercado.

18 Bada, Rivas, y Littlewood (2015), a través de su “Modelo de Asociatividad en la Cadena Productiva en las Mipymes Agroindustriales” de norte del Estado de Veracruz, México, presentó una investigación cuantitativa y cualitativa que tiene como fin el proponer un modelo de asociatividad. A través de los resultados se refleja que son tres los factores que tiene influencia en la asociatividad: los propios actores, las políticas del gobierno y los servicios de apoyo.

19 Bedregal (2014) en su investigación sobre la Asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales en

Sololá (Guatemala) y en base a una revisión documentaria de los diferentes modelos organizacionales y herramientas para su aplicación, implementó en 4 grupos de productores el modelo de gestión organizacional de empresas campesinas desarrollado por el Centro de Gestión Empresarial de la Araucanía, con el fin de aumentar su competitividad y hacerlas sostenibles a largo plazo. Obteniendo resultados muy favorables ya que lograron que tres de los cuatro grupos definieran participativamente un modelo organizacional coherente con sus conocimientos y capacidades y que el mismo vaya evolucionando.

20 Belso, Expósito y Tomas (2015) de la Universidad de Miguel Hernández y Universidad Politécnica de Valencia (España) en su investigación Knowledge network dynamics in clusters: past performance and absorptive capacity expusieron el grado en que la capacidad de absorción (interacción) y el desempeño innovador de las empresas pertenecientes a clústeres afectan la dinámica de la red, específicamente en la creación o destrucción de relaciones interempresariales. Para ello realizaron una metodología de enfoque mixto en un clúster industrial ubicado en Xixona, dentro de la Comunidad Valenciana en España, en primera instancia realizaron entrevistas personales a fabricantes e instituciones clave para obtener información sobre varios aspectos de la industria y el clúster, asimismo se hizo una revisión de la literatura, todo ello para la elaboración de los cuestionarios los cuales fueron realizados a los 36 fabricantes y proveedores locales.

21 IICA y CONCOPE (2001) en su investigación “Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo” expusieron los diferentes enfoques de Asociatividad entre los actores del sistema productivo ecuatoriano: Cadenas y clústeres, así como sus respectivas ventajas y limitantes de su respectiva aplicación. Presentando una serie de metodologías y herramientas para poder facilitar dicha aplicación en el campo. Todo ello en base a un proceso de construcción consensuada de definiciones territorialmente aceptadas, y a los resultados de distintos proyectos propios de Asociatividad realizados en el país.

22 UNIDO (2001) en su programa "Development of Clusters and Networks of SMEs" propusieron al desarrollo de las Clústeres y redes de PYMES en países en desarrollo como una alternativa para incrementar su competitividad. Para ello y en base a estudios de casos extraídos de clústeres de bajo rendimiento, con baja penetración de la tecnología de la información, la baja calidad del proceso y del producto y bajos niveles de habilidad técnica y de gestión, nos plantea metodologías y herramientas que se han ideado para construir capacidades institucionales locales para promover clústeres y redes.

23 Becerra (2009) de la Universidad de Ceu San Pablo Madrid en su investigación “La innovación y las actividades de innovación (I&D) en la empresa dentro de las redes empresariales” detalló el contexto productivo de

las redes empresariales objeto de estudio y su influencia en el desarrollo del departamento de Caldas (Colombia) para ello utilizó una investigación de enfoque mixto, en primera instancia hizo un análisis exploratorio de la literatura sobre las redes empresariales, siguiendo de la elaboración de entrevistas y cuestionarios los cuales fueron dirigidos a 881 empresas pertenecientes a alguna red empresarial en Caldas.

24 Fernández y Narváez (2011) en su investigación titulada “Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico” propusieron un modelo de Asociatividad empresarial en el ámbito práctico para el sector turístico dentro del Estado Falcón (Venezuela). Para ello, realizaron una investigación de enfoque cuantitativo, recolectando información a través de la aplicación de cuestionarios estructurados a los Gerentes de las empresas de estudio, obteniendo como resultado que para la correcta aplicación del modelo planteado es necesario fortalecer el capital social local, así como un agente articulador entre las fases de dicho modelo.

25 Matveev, Trubetskaya, Lunin, Rousek y Kopnov (2016), en su artículo “Clusters and their Role in Economic Development” (Rusia), estudió los beneficios de los clústeres relacionados al desarrollo de la competitividad del país. Este estudio se elaboró a través de un enfoque cualitativo basado en la revisión, análisis y síntesis de exploración teórica. Del mismo modo mencionó los dos grupos de asociaciones existentes en Rusia: Formadas alrededor de

una empresa dominante y otra de la unión de una pequeña y mediana empresa basado en la unión para el beneficio mutuo.

26 Orozco y Wallace (2005) en la Revista Encuentro, en su estudio titulado “El Papel del Asociacionismo en la Construcción de Ciudadanía” realizaron un estudio acerca de la participación de los ciudadanos **nicaragüenses** en las asociaciones. Este es un estudio con metodología mixta, pues empleó un enfoque cualitativo para investigar las variables de género y edad; y cuantitativo para medir el grado de participación diferenciada por zona geográfica y nivel de ingreso. Concluyó que, en Nicaragua, más de la mitad de la población pertenece a algún tipo de asociación debido a la necesidad de satisfacción y para el cumplimiento de sus aspiraciones económicas.

27 López y Calderón (2006) en su investigación “Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial” propuso la influencia de comprensión de relaciones sociales, culturales y políticas en la conformación de clústeres. Para ello utilizaron una metodología de enfoque cualitativo mediante la aplicación de dos guías de entrevista semiestructurada a treinta empresas de la cadena (un clúster del sector de Herramientas en Colombia) y a nueve entidades de apoyo, diario de campo y análisis de fuentes documentales.

28 Bonomie y Romero (2007) en su investigación “Redes empresariales como estrategia de Cooperación en el sector avícola del Estado Zulia” analizaron

las redes empresariales como estrategia de cooperación entre proveedores y distribuidores en el sector avícola del Estado Zulia, Venezuela. Para ello realizaron una investigación de enfoque mixto realizándose encuestas y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave de 3 empresas del Estado de Zulia. Obteniéndose como resultado la proliferación de las redes en este sector gracias a la flexibilidad organizativa.

## **2.2 Bases teóricas**

A través del análisis de información se logró profundizar el conocimiento que es fuente principal para la composición de la actual investigación. Mediante la comparación y revisión de los autores citados, se estableció la estructura de los principales temas a desarrollar para el logro del objetivo de estudio.

Es así que a través de la revisión realizada se pudo definir a los sistemas de organización como herramientas que facilitan la integración de los actores para la consecución de un objetivo en común. Esta integración permite el intercambio de conocimiento, bienes y servicios que tienen un impacto directo en mejoras económicas, tecnológicas y sociales; tanto para los participantes como para el entorno en el que se desenvuelven.

Para la adecuada formación de los sistemas, es importante conocer los conductos que permitirán su sostenibilidad en el tiempo. Entre ellas se puede mencionar a la confianza, el conocimiento, la disposición de los miembros, el



liderazgo de la directiva, el apoyo institucional y gubernamental, así como la estructura del sistema.

Existen diferentes teorías estudiadas que refuerzan estos sistemas. Sin embargo, el presente subcapítulo se centró en la clasificación de mecanismos de Asociatividad realizada por Dini (2003) que las divide según sus respectivos horizontes de planificación y apropiabilidad de resultados: Cooperación Empresarial y Redes Empresariales. La elección de la aplicación de esta división para el presente estudio se debe a la subclasificación existente en las Redes Empresariales, dado que dentro de ella se encuentran las Redes Horizontales, donde se sitúa el caso de Asociatividad que estudiaremos.

### **2.2.1 Definición de asociatividad**

Los estudios no siguen un enfoque único: sus objetivos, planteamientos y propósitos son bastante heterogéneos. Ello ha dado lugar a un sinnúmero de denominaciones, dándose el caso de que distintos términos hacen referencia a mismos contenidos y términos idénticos que abarcan contenidos diferentes.

En las últimas décadas la Asociatividad viene siendo considerada como una herramienta de integración y desarrollo que permite a las micros, pequeñas y medianas empresas participar en el competitivo mundo globalizado en el que se desenvuelve la economía actual. A pesar de ello, esta herramienta no viene siendo ejecutada de manera eficiente, caracterizando a la mayoría de

cooperativas o aglomeraciones existentes en América Latina por su no sostenibilidad y debilidad ante los retos del mundo empresarial.

Se ha observado a lo largo de la investigación que existen múltiples problemas asociados al desempeño competitivo de las empresas. Sin embargo, y aunque parezca paradójico, algunos obstáculos que desde una perspectiva general parecerían ser altamente relevantes para el desarrollo de la pyme hasta el momento no han sido señalados de manera directa. Entre ellos se encuentran el fomento del espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial, la cultura empresarial y la promoción de la Asociatividad entre las empresas, la tecnología, etc. (...) Sin embargo, tales temas constituyen los pilares por los cuales las empresas construyen sus ventajas competitivas en el mediano-largo plazo. (Zevallos, 2007, p.137).

Es así que Rosales (1997) definió a la Asociatividad como “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, p.97). Asimismo, Guerrero (2006) la conceptualiza como “todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas” (Guerrero, 2006, p.04). Por último, Pérez y Múnera (2007) la identifica como “la capacidad de una cadena (productiva) para trabajar juntos,

mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a la disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad”

Es una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva, en donde cada uno de los asociados mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, tomando la decisión de si integrase o no en un esfuerzo conjunto para el logro de objetivos comunes. (Esquivia, 2013, p. 9).

“Asociatividad una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, al permitir a las pequeñas y medianas empresas competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad” (Acevedo y Buitrago, 2009, p.4).

## **2.2.2 Beneficios de la asociatividad**

El partir del concepto de Asociatividad como la acción colectiva que permite a un grupo de individuos o empresas poder alcanzar un objetivo de interés común, nos da la posibilidad de citar a diferentes autores que refuerzan esta idea a través de la mención, basada en sustentos, de alguno de los beneficios que conducen al logro de dicho objetivo. Es así que Wiewel y Hunter (1985), plantearon tres mecanismos desde el punto de vista empresarial, donde un

grupo de organizaciones actúa como recurso para quienes lo componen. El primero de ellos es mediante el intercambio de recursos como el conocimiento, información, personal especializado, técnicas, herramientas, materiales, etc. El segundo mecanismo, es permitir la formación de una comunidad de empresas locales, que sirve como información del entorno para las organizaciones externas. Y el tercero, es facilitar la identificación del nicho de negocio a aquellas nuevas empresas que quieran formar parte del entorno.

Asimismo, Gulati, Nohria y Zaheer (2000), establecieron que la conformación de redes empresariales, permite a sus miembros acceder a recursos del entorno para fortalecer su ventaja competitiva, estos recursos pueden ser la información, los bienes y servicios y capital. Si bien es cierto, los autores mencionan estas características desde la conformación de redes a través de empresas, se puede desglosar a una red horizontal. Donde las empresas son personas que en conjunto forman una Asociación.

La Asociatividad trae consigo diversos beneficios que pueden ser favorables tanto para sus miembros como para el territorio económico y social donde se desenvuelven. Un sector correctamente organizado es atractivo para la inversión privada, lo que permite mejorar la tecnología, capital y conocimiento de un sector.

De igual manera, según La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1996), además de los factores políticos, una de las

razones de la inversión del sector público, es la esperanza de tener un beneficio social. Es así que el desarrollo que alcance el grupo de individuo situado en un territorio, resulta interesante para las autoridades públicas del país, interés que se manifiestan a través de programas de apoyo y políticas públicas.

Por otro lado, Acevedo y Buitrago (2009, p. 10) considera dentro de las ventajas de implementar una Asociatividad empresarial se puede apreciar la ampliación y generación de economías de escala, que a la vez conlleva a la disminución de costos, a mejorar la productividad, a ser más eficientes y eficaces y a acceder a tecnología moderna y avanzada.

Un beneficio primordial es que la Asociatividad aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores nacionales y extranjeros que les permitirán una mayor generación de valor agregado, calidad y cantidad en los bienes y servicios producidos a la hora de enfrentarse al mercado internacional sin descuidar la economía nacional, pues tendrán una mayor capacidad para producir y abastecer demandas requeridas (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 11).

Finalmente, cabe mencionar, que además de los beneficios obtenidos para los miembros de la Asociación, Dini (2010, p. 15) menciona las principales externalidades que se generan: 1) Imitación, pudiendo llegar a ser considerado como un punto de referencia y un ejemplo para otras empresas del mismo entorno que se sentirán alentadas del éxito de éstos para emprender iniciativas similares. 2) Innovación, brindando beneficios a aquellas empresas que decidan seguir el ejemplo de los más innovadores (quienes asumen los costos de posicionamiento por ser pioneros en ciertas tecnologías), por lo que en la

medida en que esta tecnología se consolide, la oferta de estos servicios se desarrollará, ampliándose la gama de alternativas y reduciéndose los costos de acceso, y 3) Señales de mercado, refiriéndose a que el establecimiento de estas redes en cierta localidad genera efectos en el mercado, generando mayor competencia.

### **2.2.3 Principios/condiciones/criterios base de la asociatividad**

Los principios de cualquier proceso de Asociatividad son: 1) generar confianza: esto es cohesión entre empresarios, confianza en el proceso asociativo en sí, generación y seguimiento de metas. 2) Integralidad desde el enfoque sistémico: funcionamiento correcto de las áreas de la empresa y la empresa como tal. Y 3) protagonismo empresarial: participación de las empresas en el diseño, el seguimiento y la financiación del proceso (Esquivia, 2013, p. 9).

Asimismo, Esquivia (2013, p. 10) enfatiza que, en la Asociatividad, aunque se actúe con independencia, deben existir objetivos comunes coyunturales, que faciliten la adquisición de metas comunes. Permitiendo así que todos miembros gocen de los beneficios que trae consigo este tipo de procesos asociativos.

### **2.2.4 Factores clave para éxito de una asociatividad**

La falta de asociación se explica tanto por el individualismo de los empresarios resultado de la cultura, de los modelos de desarrollo

aplicados, así como por otras consideraciones vivenciales (propias o ajenas) que marcan su conducta. Entre ellas pueden señalarse la falta de claridad respecto de las reglas de juego, la desconfianza y/o temor a compartir información, la expectativa de que el gobierno resuelva sus problemas, experiencias previas negativas, entre otros (Zevallos, 2007, p. 157).

Ante lo expuesto previamente, es necesario considerar una serie de factores críticos para consolidar el éxito de la Asociatividad, factores que deben estar presentes en cada una de las etapas de formación de estos mecanismos de cooperación. A continuación, se detalla la importancia de cada uno de ellos.

#### **2.2.4.1 Confianza de los miembros**

Una de las dificultades más conocidas en cuanto a Asociatividad se trata, es la desconfianza que existe entre las personas que podrían ser parte de dicha actividad. Según Dini (2010, p. 24) la confianza es un bien intangible, resulta un activo clave en el funcionamiento de la economía en cuanto determina la fluidez de las relaciones entre las personas.

En relación a la confianza dentro del proceso de articulación de redes, es indispensable que los cimientos de la acción conjunta y la cooperación ínter

empresarial descansen en la confianza de los integrantes del grupo. En este sentido, se puede establecer la hipótesis de que la confianza genera la cohesión del grupo y que el grupo como tal existirá a través del tiempo, así como sus proyectos, en tanto la confianza exista, se cultive y se refuerce. (López, 2003, p.69).

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, es recomendable que antes de abordar algún proyecto importante en conjunto se construya una firme base de confianza entre sus miembros, ya que, sin ella, generalmente se tiende a obtener resultados desastrosos, obstruyendo su sostenibilidad en el tiempo.

Por tal razón, López (2003, p. 71) presenta un conjunto de acciones probadas y de mucha utilidad para construir una primera base de confianza:

- Reuniones de convivencia.
- Reuniones colectivas.
- Presentación de las empresas y visitas ínter empresa.
- Visita a redes en operación y/o a empresas modelo del sector.
- Viajes.

En relación a esta variable, López (2003, p. 66) detalla también algunos factores que pueden dificultar la formación del grupo inicial de empresarios,



así como el futuro desarrollo de una base de confianza. Dichos factores están relacionados con los siguientes aspectos:

- Nivel de deuda.
- Problemas legales.
- Problemas laborales.
- Problemas ambientales.
- Mala reputación con clientes u otros productores.

#### **2.2.4.2 Disposición y compromiso a la asociatividad**

Además de la confianza, otro de los factores críticos para el éxito de la Asociatividad es la disposición y compromiso de los miembros a dicho mecanismo. En referencia a ello, Acevedo y Buitrago (2009, p. 12) exponen la importancia del compromiso y constancia de los miembros para evitar imposibilitar en gran medida los procesos asociativos, pues los empresarios en muchas ocasiones no ven a la Asociatividad como un verdadero mecanismo de ayuda ni como un modelo de desarrollo a seguir, por lo que no se comprometen realmente a sacarlo adelante. Por tal motivo, se recomienda realizar un minucioso proceso de selección de los miembros de la Asociatividad para establecer una base sólida y evitar inconvenientes futuros.

La ausencia de resultados y de logros tangibles puede generar obstáculos, ya que muchas veces hace que los empresarios renuncien al poco tiempo a los procesos asociativos, pues sus frutos no se ven en un corto tiempo, sino que por el contrario requieren de un gran esfuerzo, empeño y perseverancia, que les permita ver los efectos positivos que se desprenden de la cooperación (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 12).

Uno de los factores que influyen en el compromiso o disposición de los miembros a la Asociatividad es el conocimiento. La desigualdad en términos de conocimiento que tiene cada uno de los participantes hace más difícil la comprensión de retos y en consecuencia el compromiso con acciones comunes. Es así que, se puede afirmar que el nivel de conocimiento de cada uno de los miembros es imperativo o guarda relación directa con su disposición a la Asociatividad. (Suarez y Suarez, 2017, p. 95).

#### **2.2.4.3 Conocimiento de los miembros**

Tsoukas y Vladimirov (citados por Suarez y Suarez, 2017, p. 87) sostienen que el conocimiento es la capacidad de cada individuo para distinguir y emitir juicios sobre un contexto o una perspectiva. En ese sentido, Blackler (citados por Suarez y Suarez, 2017, p. 87) estudia la categoría de conocimiento incorporado a la cultura, señalándola como el conocimiento que facilita al individuo involucrarse en el proceso para alcanzar

comprensiones compartidas, y resaltando a su vez el papel muy significativo dentro del proceso de Asociatividad.

El conocimiento es considerado en principio como individual, es así que el proceso de su desarrollo dentro de una organización puede atravesar muchas barreras generalmente sociales, Newel (citado por Suarez y Suarez, 2017, p. 87) señala tres características del conocimiento que hacen problemática su creación y transferencia: a) la dispersión del conocimiento, referido a que los miembros de la organización no saben qué es lo que los otros saben. b) ambigüedad del conocimiento, las personas o grupos atribuyen diferentes significados a los mismos conceptos, y c) perturbación del conocimiento, las personas o grupos temen perder su poder si comparten lo que saben.

Bajo esa perspectiva, se puede subrayar la importancia de establecer un correcto diseño y aplicación de herramientas, adaptadas a las características y prioridades de sus miembros, que fortalezcan la gestión del conocimiento dentro de una organización, pues pueden incrementar su competitividad al favorecer a la innovación, reducción de costos y generación de valor agregado (Suarez y Suarez, 2017, p. 88). Por ello, la gestión del conocimiento es el esfuerzo intencional, sistemático y estratégico para crear y facilitar el flujo de conocimiento vital en la organización, mediante la combinación armónica de procesos humanos,

tecnológicos y todos aquellos recursos necesarios para lograrlo (Lugo y Díaz, citados por Suarez y Suarez, 2017, p. 88)

Asimismo, Suárez y Suárez (2017, p. 90) enumera las fuentes de conocimiento dentro de una red empresarial: 1. Nivel educativo (primaria, secundaria, técnico o profesional), 2. Participación en eventos de formación para productores, 3. Experiencias asociativas previas, 4. Viajes de reconocimientos de experiencias exitosas, y, 4. Ensayos de nuevos sistemas productivos.

#### **2.2.4.4 Especialización del líder**

Las aglomeraciones empresariales son estratégicas para el desarrollo económico, su éxito depende de diferentes factores, entre ellos, el liderazgo. Esta es una habilidad indiscutible de los dirigentes de un sistema organizacional, puesto que le permitirá tomar decisiones estratégicas para la consecución de los resultados esperados. Es así que Northouse (citado por Contreras y Barbosa, 2017, P.186) define el liderazgo como aquella capacidad que tiene un individuo para influir en un grupo de personas que buscan el logro de un objetivo en común. Esta aptitud es un factor indispensable para el desarrollo de procesos cooperativos que impulsen el desarrollo colectivo.

Por otro lado, Acar, Guo y Saxton (2017, p. 3-6), determinaron nueve habilidades claves (NineC's) que debe presentar el líder de cualquier tipo de organización:

1. Communication Skills (Comunicación): Para las relaciones públicas tanto con la comunidad como con los actores externos a ella, para los medios de comunicación y la transmisión oral y escrita de las necesidades.
2. Connectivity and Connective Skills (Conectividad): La habilidad de explorar diferentes aspectos y lograr conectarlos y facilitar el desarrollo de la asociación.
3. Collaborative Attitude and Skills (Colaboración): Debe promover el trabajo en equipo, crear consenso, ser empáticas, flexibles y comprensivo.
4. Convening and Coordinating Skills (Coordinación de habilidades): Se refiere a la capacidad del líder de planificar y ejecutar reuniones a las que los asociados asistan.
5. Congeniality and Collegiality (Simpatía): Hace mención a la capacidad que tiene un líder de establecer relaciones amigables con los miembros de la organización.
6. Caring and Championing for Clients (Defensa a los clientes): Enfatizado a la importancia de realizar las labores con pasión y compromiso y transmitir esas motivaciones a los demás miembros.
7. Coaching and Consulting Skills (Entrenamiento): Apoyo constante en la capacitación de los miembros.

8. Creativity (Creatividad): Un líder debe ser pensador avanzado y visionario, innovador y creativo para siempre ser atractivo.

9. Credibility (Credibilidad): Un líder debe ser confiable, creíble y responsable en una organización ya que esto permitirá el desarrollo económico y de recursos de la misma.

Además de lo anteriormente mencionado, Morosini (citado por Contreras y Barbosa, 2017, P.197) resalta que el éxito de los clústeres particularmente, radica en el grupo de individuos como factor clave. Ya que estos realizan actividades de cooperación, intercambio de conocimiento y entrenamiento de liderazgo.

Por último, cabe resaltar, que para todo proceso asociativo es necesario la participación de un líder que guíe los procesos para el logro de objetivos. Para reforzar lo anterior, Gonzáles (2005, p.11), considera que debe comenzarse con la detección y dinamización de liderazgos que aglutinen grupos de trabajo que luego estén en capacidad de competir, para asumir la conducción de actividades empresariales en sus comunidades.

#### **2.2.4.5 Marco cultural**

Otro de los factores de éxito dentro del proceso de implementación de una Asociatividad son los modelos mentales y el marco cultural que rige en muchas ocasiones a los empresarios, pues no son abiertos al cambio, y prefieren regirse bajo las mismas condiciones en las que han estado siempre, ya sea por no cambiar una tradición familiar o por temor a perder

lo que ya tienen instaurado. Asimismo, existe un marco cultural en el que los empresarios prefieren seguir manteniendo el control absoluto de su empresa y en el que no quieren que nadie entre a ella a interferir en sus decisiones (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 12).

#### **2.2.4.6 Estructura organizativa**

Asimismo, la definición de estructuras de organización, administración y operación es necesaria para la consecución de procesos asociativos exitosos, pues si esta no se genera, se entrarán en una serie de dificultades administrativas que no les permitirán llegar a feliz término, y que además no admitirán que las empresas surjan como deberían hacerlo.

De igual forma una buena definición y estructuración de tareas les dejara sacar un mayor provecho de sus capacidades generándoles mayores rendimientos (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 12).

#### **2.2.4.7 Apoyo de instituciones gubernamentales y/o privadas**

Por último, pero no menos importante, Acevedo y Buitrago (2009, p. 13) narran la importancia del apoyo por parte de instituciones ya sean gubernamentales o privadas en el éxito de la Asociatividad, indicando que este apoyo permitiría a los pequeños y medianos empresarios enfrentar los tortuosos y difíciles caminos de la Asociatividad, ya que tendrían un punto de partida que los guie, y los aglomere. Según el autor, sin la existencia de

este tipo de instituciones difícilmente podrían llegar a unirse diversos empresarios ya que no contarían con ningún tipo de apoyo que los fortalezca y les permita adherirse.

### **2.2.5 Tipos de asociatividad**

Según la literatura revisada, existen innumerables posibilidades en la construcción de las relaciones cooperativas previamente mencionadas, las cuales dependerán de las relaciones previas existentes entre el grupo de socios o empresas, las características del sector, su nivel de desarrollo, las actividades productivas en la región, entre otras. En primera instancia y para obtener una visión en términos generales, Dini (2010, p. 12) identificó dos mecanismos de Asociatividad, clasificándolos según sus respectivos horizontes de planificación y apropiabilidad de resultados.

#### **2.2.5.1 Cooperación empresarial**

Fernández (1991, p.4) lo define como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.



Asimismo, Dini (2010, p. 13) expuso que toda cooperación empresarial se caracteriza por poseer estos tres elementos claves: En primer lugar, existe una identificación positiva como grupo, asumiendo una identidad propia en la que cada uno de los miembros se reconoce. En segundo lugar, se ha acordado una meta estratégica en común, por lo que debe existir un compromiso compartido para la generación de valor, mediante acciones mancomunadas orientadas hacia metas compartidas.

Finalmente, se ha establecido un mecanismo de toma de decisión, en función de los equilibrios internos y sobre la base de la identidad que han alcanzado, los integrantes establecen sus mecanismos de gestión y control. Estos deben ser generalmente explícitos y compartidos.

En base a los estudios revisados, se puede brindar algunos ejemplos de cooperación empresarial, sin ahondar mucho en su literatura, entre ellos tenemos los consorcios, los joint ventures, alianzas multilaterales, entre otros.

#### **2.2.5.2 Redes empresariales**

A diferencia de las cooperativas empresariales, adicional a las 3 características mencionadas previamente, una red empresarial se distingue porque verifica a su vez dos condiciones específicas: Sus resultados son altamente apropiables, es decir, se centran en la puesta en marcha de acciones cuyos resultados, aunque no excluyan

externalidades, deben ser apropiables por los integrantes de la red en una cantidad que motive y justifique las inversiones que éstos hicieron. La segunda condición describe que su horizonte de planificación es de mediano y largo plazo, por lo que se debe alcanzar una condición de sostenibilidad, condición que es muy difícil de alcanzar por parte de las redes empresariales, quienes muchas veces en sus inicios no tienen una estructura muy definida y el proceso para alcanzar una claridad estratégica y modalidades eficientes de organización es largo y paulatino. (Dini, 2010, p. 13)

Otro de los aspectos que marca la diferencia entre los conceptos de economías de aglomeración (cooperación empresarial) y de redes es que las primeras refieren a un lugar espacial con límites relativamente definidos, mientras que las redes hacen referencia a nodos y relaciones entre los nodos con el fin de facilitar las transacciones entre estos sin distinguir límites espaciales (Becerra, 2008, p. 36).

El formato de la red empresarial ha ganado interés particular porque la mayor implicación es la construcción de confianza entre los miembros, que posibilite el trabajo conjunto hacia ideas de futuro compartidas (Suarez y Suarez, 2017, p. 85). Es así que viene siendo estudiada por muchos investigadores debido a su intervención tanto a nivel social, organizativo, regional, etc.

Según Suarez y Suarez (2017, p. 85) el concepto de red empresarial puede ser estudiado desde 3 enfoques: desde el ámbito de la sociología, de la teoría de la organización y de la teoría de la estrategia.

Según el enfoque de la sociología, Bass et al. (citados por Martínez, 2015, p. 72) expone que una red empresarial es considerada como una construcción social que facilita el cambio organizativo y el crecimiento empresarial, ayuda a las empresas a exponerse a nuevas oportunidades, obtener conocimientos y/o experiencias y beneficiarse de los efectos sinérgicos de los recursos compartidos.

El interés para la teoría de la organización es comprender la organización dentro de la red para valorar las conveniencias e implicancias de su participación, así como las herramientas que puede utilizar para integrarse (Suarez y Suarez, 2017, p. 85). Es así que UNIDO (citado por Becerra, 2017, p. 2008, p. 32) definió red empresarial como grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.

Finalmente, según el enfoque estratégico, López (2003, p. 22) definió a una red empresarial como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que

colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

En base a la literatura revisada, se puede consensar la importancia que tiene este enfoque en redes como estrategia de competitividad en el mercado económico, pues se desarrollan estrategias en conjunto en base a acuerdos de colaboración, encaminándose a alcanzar resultados que individualmente no se podrían lograr.

Becerra (2008, p. 36) indaga la implicancia de las redes como unidades de análisis, determinando que puede ser vista desde la perspectiva de una región específica (locales, en este caso la red es también una aglomeración) o redes cuyos límites territoriales se trascienden (globales).

#### **2.2.5.2.1 Redes locales**

Implican la definición del espacio geográfico (localidad) en que actúan las empresas componentes de la red, independientemente de si las relaciones son verticales u horizontales o de ambos tipos, pero que además incluye las relaciones con otros agentes del desarrollo situados en la misma localidad y que generan un ambiente favorable. (Becerra, 2008, p. 37)

En ese contexto las redes empresariales locales tienen a su vez diversas configuraciones. Según Porter (citado por Becerra, 2007, p.38) estas se subdividen según el nivel y tipo de relacionamiento que existe entre las empresas localizadas en una región específica; aquí las redes tienen como referencia el nivel de aglomeración de empresas, y el volumen y clase de empresas involucradas en la red.

- **Horizontales**

Dini (2010, p. 12) las define como las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr si actuaran aisladamente.

Por otro lado, López (2003, p. 25) precisa la siguiente definición: “Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo”.

De la misma forma, puntualiza que, en esta tipología de redes, las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva y, a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a

las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala. (López, 2003, p.25)

#### - **Verticales**

Dini (2010, p. 12) las define como las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto.

Asimismo, López (2003, p. 26) define este tipo de red como una la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Bajo otra perspectiva, las redes verticales son consideradas una cooperación existente entre empresas que están en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para

dar respuesta a las necesidades de la demanda (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 15)

#### - **Clústeres**

Porter (citado por Contreras y Barbosa, 2016, p. 186) define el término clúster como la concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular y abarca una gran variedad de países dentro de las industrias vinculadas, así como también todas las organizaciones pertenecientes a una determinada cadena de suministro.

La palabra Clúster se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones, en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas (Torres, 2003, p. 199).

Acevedo y Buitrago (2009, p. 16), por otro lado, define a los clústeres como ejemplos de aglomeraciones que representan otro tipo de Asociatividad, diferenciándolos de las redes empresariales, ya que se asocian por afinidades productivas o comerciales, sin construirse relaciones sociales como sucede en las redes. El autor menciona a su vez que en los clústeres se unen diversas empresas pertenecientes a un mismo sector y bajo un mismo territorio concentrando a proveedores, productores, clientes y demás participantes del proceso productivo, teniendo como fin obtener mejores resultados en sus procesos. Enfatiza

además la importancia de su relación con las políticas públicas de la localidad y con las universidades como fuente de conocimiento.

#### - **Distritos industriales**

En relación a los distritos industriales, Becattini (citado por Novick y Carrillo, 2007, p. 368) los define como el resultado de un proceso de interacción dinámica entre división, integración de la mano de obra en el distrito, ampliación del mercado de sus productos y formación de una red permanente tanto intra-distrito como con los distritos que funcionan como nexo con los mercados externos, por lo que no se trata de la simple cohesión interna de las empresas aglomeradas, sino de ampliar la relación hacia mercados externos en un ambiente de cooperación y colaboración.

Por otro lado, Lazzeretti (citado por Acevedo y Buitrago, 2009, p. 17) define a los distritos industriales enfatizando en el hecho de que estos se guían bajo un desarrollo local dándole un papel preponderante a la comunidad de empresas que lo conforman y a la sociedad en sí, se caracterizan por un “deseo de comunidad”, ya que instan a competir a las colectividades locales en conjunto y no por sí solas, estos se han afirmado en la actualidad como alternativa a los modelos de gran empresa imperantes.



## **2.2.6 Asociatividad empresarial en el Perú**

### **2.2.6.1 Asociaciones público privadas**

Las Asociaciones Público Privadas son un acuerdo entre el sector público y privado en la que se incorporan recursos, especialmente privados, con la finalidad de mejorar la infraestructura nacional y proveer servicios públicos. De acuerdo a La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013), existen cuatro tipos de APP en el sector Agrícola: - Para mejorar la infraestructura agrícola. - Para mejorar el acceso a financiamiento de las zonas rurales. - Para programas de responsabilidad social. - Para promover el desarrollo de la agroindustria.

### **2.2.6.2 Marco legal**

En la legislación peruana existen legislaciones que regulan el funcionamiento de los asociaciones y cooperativas a nivel Perú. Pues en el país, existe una diferencia entre las responsabilidades y beneficios en pertenecer en cada una de los mencionados tipos de asociatividad. A continuación, se detallará mayor información de las respectivas legislaciones marco.

- **80° del Código Civil Peruano (1984)**

De acuerdo al artículo 80° del Código Civil Peruano (1984), la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Las asociaciones están compuestas por una asamblea general, que es el órgano

encargado de la elección del consejo directivo, además de la aprobación de la disolución de la misma. Asimismo, para disolver la asociación se requiere, el voto de más de la mitad de los miembros asistentes o en segunda instancia, con no menos de la décima parte de los asociados.

La asociación se disuelve cuando: - Por liquidación (pérdidas acumuladas) - Por alterar orden público o las buenas costumbres - Por falta de normas estatutarias Finalizada la liquidación, al haber neto resultante es entregada a las personas consignadas en el estatuto o se designa a favor de la comunidad.

- **Ley general de las cooperativas N° 15260**

La Ley General de Cooperativas No 15260 se promulgó en el Perú en diciembre del año 1964, en el primer gobierno de Fernando Belaunde y en su segundo gobierno el Decreto Legislativo No 85. Años más tarde, en el año 1991, con el presidente Alberto Fujimori, fue aprobado el Decreto Supremo No 074-90-TR (Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas) que es por las que se rigen las cooperativas en la actualidad. A continuación, se describe con mayor detalle sobre las generalidades, derechos y deberes que deben cumplir aquellas organizaciones que busquen acogerse a la mencionada ley.

Decreto Supremo No 074-90-TR:

TITULO I. GENERALIDADES:

Garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, estas organizaciones deben constituirse sin propósito de lucro y adquieren calidad de persona jurídica, desde su inscripción en los Registros Públicos.

Las cooperativas primarias se organizarán de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Por su Estructura Social: Cooperativas de Trabajadores y Cooperativas de Usuarios.
2. Por su Actividad Económica: Cooperativas agrarias; Cooperativas agrarias azucareras; Cooperativas agrarias cafetaleras; Cooperativas agrarias de colonización; Cooperativas comunales; Cooperativas pesqueras; Cooperativas artesanales; Cooperativas industriales; Cooperativas mineras; Cooperativas de transportes; Cooperativas de ahorro y crédito; Cooperativas de consumo; Cooperativas de vivienda; Cooperativas de servicios educacionales; Cooperativas de escolares; Cooperativas de servicios públicos; Cooperativas de servicios múltiples; Cooperativas de producción especiales y Cooperativas de servicios especiales.

La “cooperativa de servicios múltiples” debe constituirse y funcionar necesariamente como “cooperativa cerrada”, salvo los casos que por excepción y por razones de interés público, autorice el Reglamento.

## TITULO II. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS:

La constitución de una cooperativa se acuerda en la asamblea general, en ella se aprueba el estatuto, se suscribe el capital inicial y elige a los miembros de sus órganos directivos. Cuando se trate de cooperativa primaria: la palabra “cooperativa”, seguida de la referencia a su tipo y de nombre distinto que elija sin utilizar el nombre de una preexistente.

Los socios deben tener capacidad legal y deben reunir los requisitos dispuestos en el estatuto. Las personas que adquieran calidad de socio responderán con sus aportaciones, las obligaciones de la cooperativa, antes de su ingreso en ella hasta el cierre del ejercicio dentro del cual renuncie.

Una vez el socio cancele su inscripción, se le liquidará a su cuenta, las aportaciones, los intereses y los excedentes aún no pagados que le correspondan y se debitarán las obligaciones a su cargo y las pérdidas proporcionales producidas a la fecha del cierre del ejercicio anual dentro del cual se realice su cese.

La dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la asamblea general, el consejo de la administración y consejo de vigilancia, respectivamente.

El capital de la cooperativa se constituye con las aportaciones de los socios que pueden ser pagadas con dinero, bienes muebles o inmuebles o servicios.

Las cooperativas por disolverse por decisión a través de una asamblea general extraordinaria convocada para este fin cuando lo soliciten, por lo

menos los dos tercios de los socios. Concluida la liquidación, el haber social resultante se destinará:

1. Gastos de liquidación.
2. Abonar a los socios.
3. De haber saldo neto final, se destinará a fines de educación cooperativa.

### TITULO III. INTEGRACION COOPERATIVA

Las organizaciones de integración cooperativa son:

1. Las centrales cooperativas
2. Las federaciones nacionales de cooperativas
3. La Confederación Nacional de Cooperativas del Perú.

### TITULO IV. REGIMEN DE PROTECCION

Alguno de los beneficios son los siguientes:

Solo los ingresos netos provenientes que realicen las cooperativas con terceros están afectos por el impuesto a la renta.

Los intereses y excedentes que las cooperativas distribuyan se hallan exentos de todo impuesto.

Están exentos del impuesto a la renta y de todo tributo, así como de retenciones especiales: Los contratos de mutuo y de financiación que celebren las cooperativas y los intereses que éstas perciban por tales causas.

Se hallan exentas del impuesto a la renta los créditos provenientes de gobiernos extranjeros, organismos internacionales y/o de organizaciones cooperativas del exterior a favor de organizaciones cooperativas del país.

#### TITULO V INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS (\*)

Es un órgano público descentralizado del Ministerio de Trabajo Promoción Social que tiene el deber de proponer la política cooperativista y normar la fiscalización del Sector Cooperativo.

#### TITULO VI. SANCIONES:

Cuando el gobierno regional tenga conocimiento de irregularidades en una cooperativa deberán exigir a los consejos de administración y vigilancia emitan un informe respectivo. Convocar a asamblea general, si el consejo de administración lo requiere.

Las entidades del Sector Cooperativo serán sancionadas cuando incumplan las obligaciones imperativas de la ley.

#### **2.2.7 Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM**

Es una organización sin fines de lucro compuesta por pequeños productores de cacao y café de la provincia de Bagua en la región Amazonas, principalmente de los distritos de La Peca, Copallín e Imaza.

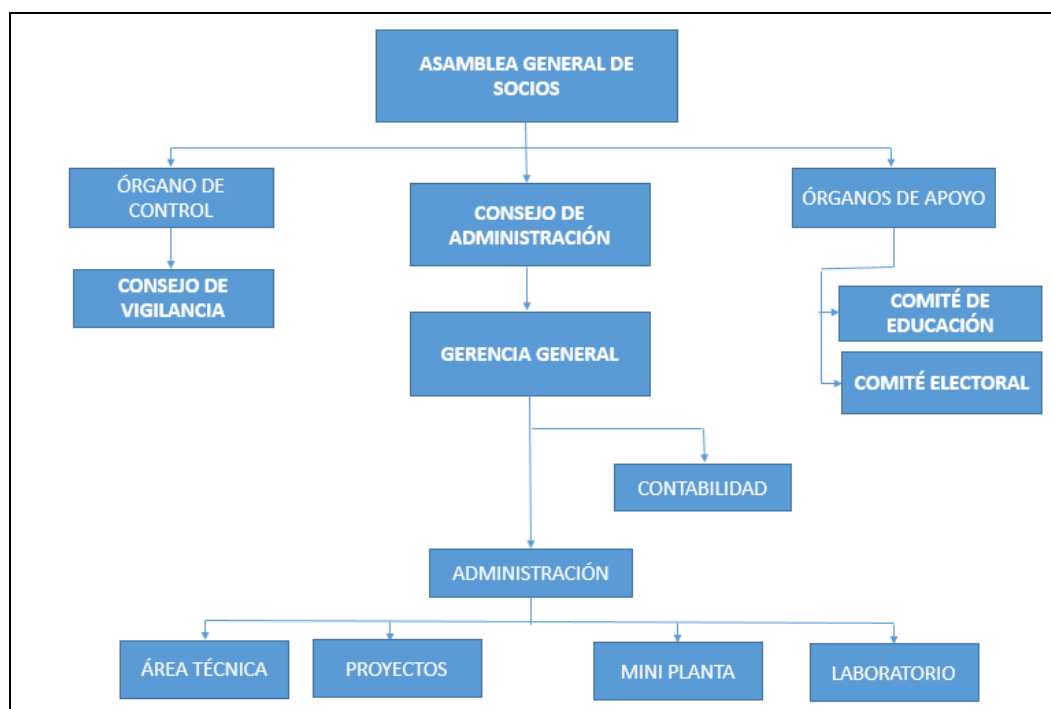
Su principal objetivo es alcanzar un volumen de producción óptimo bajo los estándares de calidad requeridos por sus clientes, que los posicione

en el mercado de comercio justo y orgánico y que a su vez permita tanto a la organización como a sus socios ser más competitivos, rentables, y sostenibles económica, social y ambientalmente.

Actualmente, además de las actividades productivas que viene realizando, brinda servicios de capacitación y asesoramiento in situ a los socios, cuenta con centros de fermentación y viveros para el cultivo de plantas seleccionadas y dicta clases para la elaboración de chocolate a partir del cacao obtenido.

APROCAM se constituyó en el año 2003 bajo el modelo organizativo de asociación con el nombre de “Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas” y legalmente como cooperativa desde el 18 de mayo de 2017 con la razón social de “APROCAM Cooperativa de Servicios Múltiples”. Este cambio se realizó principalmente por los beneficios que les traería la “Ley General de Cooperativas N° 15260” ante el crecimiento constante de la organización. Puesto que, a diferencia de una asociación, las cooperativas pueden estar integradas por un número variable de socios y tener capital variable e ilimitado. De igual manera, le permite al socio ser beneficiario directo de los bienes de la institución y les otorga el derecho a ser liquidados una vez decidan dejar formar parte de esta. Por último, otra de las razones para el cambio, es que en la actualidad APROCAM se beneficia tributariamente de la “Ley N° 27037, Ley de Promoción de Inversiones de la Amazonia”. Al derogarse esta ley, podrían obtener los beneficios de la “Ley General de la Cooperativa”. La

estructura organizacional de APROCAM, tal como se muestra en la siguiente figura, fue establecida en base a la ley mencionada previamente.



**Figura N° 1.** Organigrama de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM  
**Fuente:** APROCAM.

### **Mercado de APROCAM**

Como fue mencionado previamente, la cooperativa de servicios múltiples APROCAM, con RUC 20480458550, se dedica principalmente a la producción y comercialización de café y cacao orgánico para el mercado local e internacional. Si bien es cierto que el consumo local del cacao se ha ido incrementando en los últimos años, este ha sido mínimo, ya que gran parte de la producción de cacao en grano seco aún se orienta hacia al mercado internacional, siendo una de las



principales razones la oferta de un precio más elevado por el producto en comparación al precio en el mercado local.

**Tabla 1.** Productos exportados por APROCAM en el periodo 2013 - 2017

Descripción Partida Aduanera	Total registros	Total US\$ FOB	%
<b>1801001900</b> LOS DEMÁS CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO Y SUS PREPARACIONES	32	2,553,459	73.16%
<b>0901119000</b> LOS DEMÁS CAFÉ SIN TOSTAR; CASCARILLA DE CAFÉ; SUCEDÁNEOS DEL CAFÉ	12	936,711	26.84%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>3,490,170</b>	<b>100.00%</b>

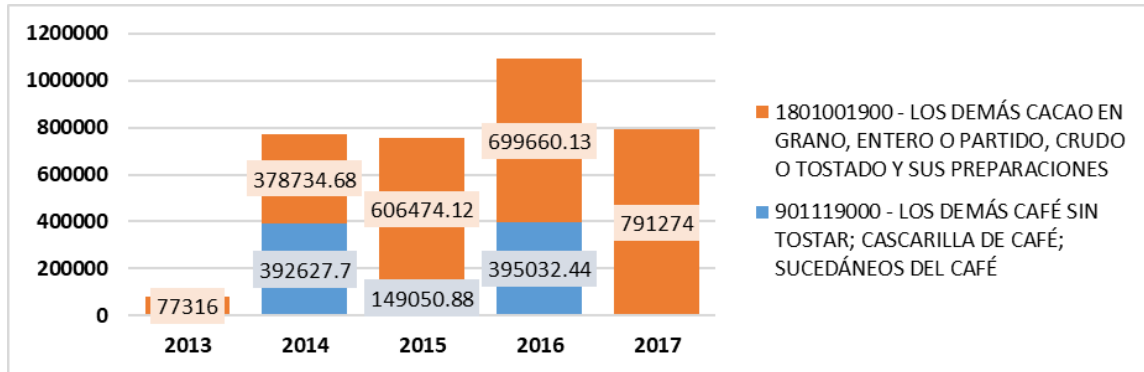
**Fuente:** Veritrade. **Elaboración:** Propia.

Como se puede mostrar en la tabla número 1, estas han sido las dos partidas arancelarias usadas por APROCAM para la exportación de sus productos en el periodo del año 2013 al 2017. Por un lado, la partida 1801001900, usada para la exportación de cacao en grano, representando casi el 74% del valor total de sus exportaciones, mientras que la partida utilizada para la exportación de grano de café, 0901119000, representa poco más del 26%.

**Tabla 2.** Crecimiento de exportaciones de APROCAM por partida arancelaria - En U\$ FOB en el periodo 2013-2017

Partida Aduanera	Descripción de la Partida Aduanera	2013	2014	2015	2016	2017	Total general
<b>901119000</b>	LOS DEMÁS CAFÉ SIN TOSTAR; CASCARILLA DE CAFÉ; SUCEDÁNEOS DEL CAFÉ	0	392627.7	149050.88	395032.44	0	936711.02
<b>1801001900</b>	LOS DEMÁS CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO Y SUS PREPARACIONES	77316	378734.68	606474.12	699660.13	791274	2553458.93
<b>Total general</b>		<b>77316</b>	<b>771362.38</b>	<b>755525</b>	<b>1094692.57</b>	<b>791274</b>	<b>3490169.95</b>

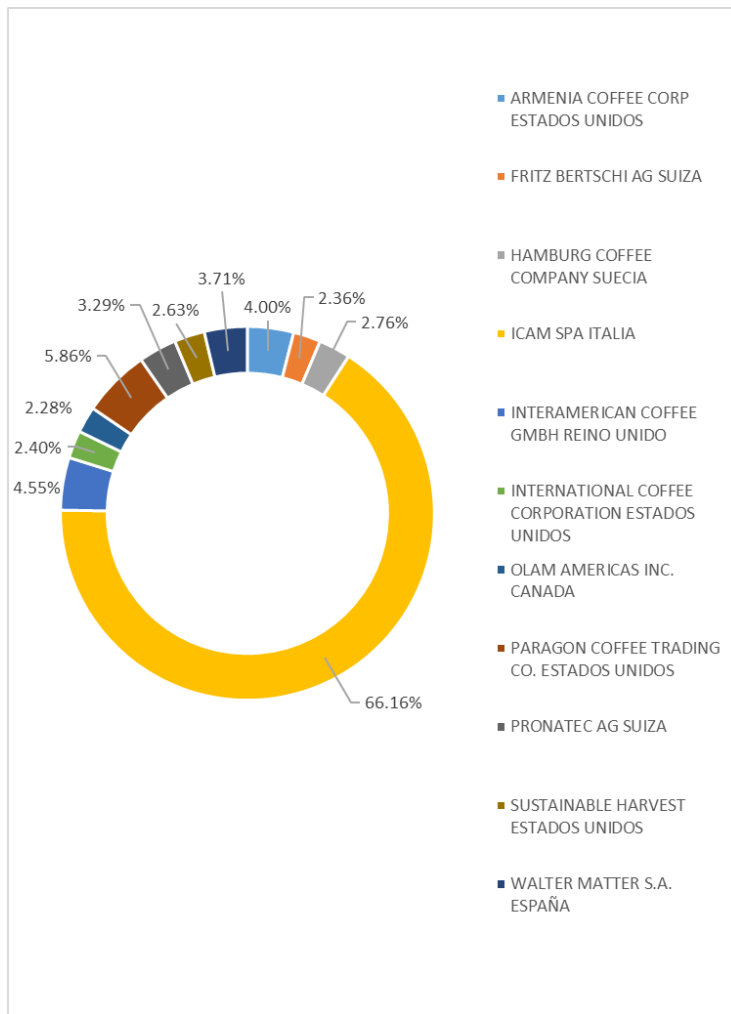
**Fuente:** Veritrade. **Elaboración:** Propia.



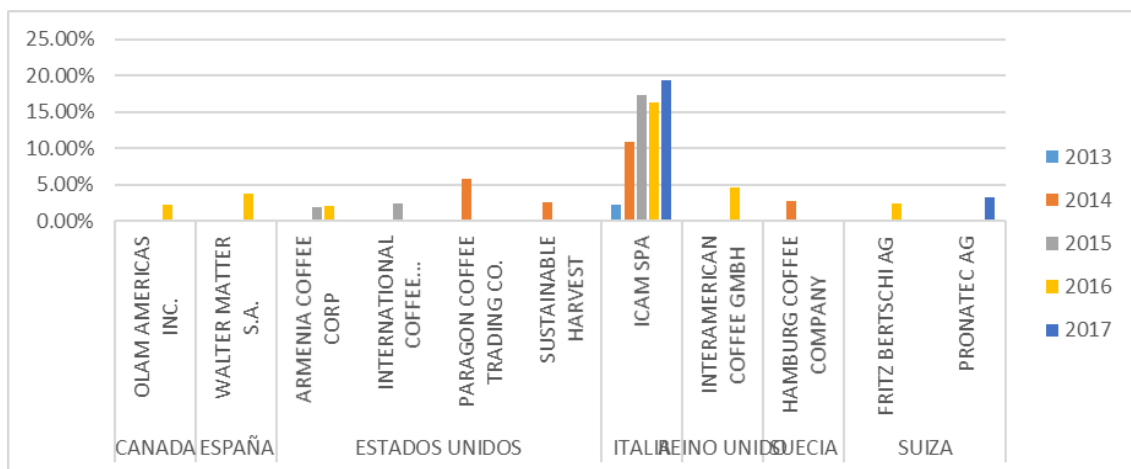
**Figura N° 2.** Crecimiento de exportaciones de APROCAM por partida arancelaria - En U\$ FOB en el periodo 2013-2017

**Fuente:** Veritrade. **Elaboración:** Propia.

En relación a sus clientes internacionales, como se muestra en las figuras n° 3 y 4, más del 65% de las exportaciones de cacao realizados por la cooperativa de estudio están dirigidas a su cliente italiano Icam SPA, con quien APROCAM realiza contratos anuales para abastecimiento de cacao desde el año 2013, lo que ha hecho que se consolide una relación comercial estratégica entre ambos. Es así que, Icam forma parte de los socios estratégicos de la cooperativa al contribuir con su desarrollo sustentable.



**Figura N° 3.** Distribución de % de exportaciones por cliente de APROCAM periodo 2013-2017  
**Fuente:** Veritrade. **Elaboración:** Propia.



**Figura N° 4.** Principales clientes de APROCAM periodo 2013-2017  
**Fuente:** Veritrade. **Elaboración:** Propia.

## 2.3 Definición de términos básicos

Los términos básicos de la presente investigación son los siguientes:

- Gestión de la directiva

Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización (Beltrán, 2016). En ese sentido y para los efectos del presente estudio, se refiere como directiva al Gerente General de la Cooperativa, quien, en trabajo conjunto con el Consejo de administración, cumple con las funciones administrativas de planificación, organización y control del mencionado conglomerado empresarial.

- Cultura y Vivencias de los socios

Es la combinación de una serie de componentes que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad (Podestá, 2006). En la presente investigación, se analiza la cultura y vivencias de los agricultores cacaoteros socios de la cooperativa situada en Bagua, Amazonas.

- Amenazas a la Cooperativa

Son definidas como fenómenos externos, de origen natural o no, que actúan en un determinado espacio geográfico en un tiempo definido, con

el potencial de causar daño a una población (Soares, Murillo, Romero & Millán, 2014). Para el presente estudio, se consideraron amenazas naturales y las derivadas de la mano del hombre.

- Apoyo Externo

Es la ayuda o soporte brindado a la cooperativa de estudio por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales; pudiendo ser de tipo económico, financiero y/o técnico.

- Formación del Conocimiento de los Socios

Según Suarez y Suarez (2017), el conocimiento es la capacidad de cada individuo para distinguir y emitir juicios sobre un contexto o una perspectiva. En la presente investigación se hace referencia a las formas de transmisión de conocimientos técnicos y profesionales a los miembros y personal administrativo de la cooperativa.

- Gestión de la Calidad

Según De la Hoz, Carrillo & Gómez (2012), la gestión de la calidad es una filosofía o enfoque de la gestión en la cual se realiza un conjunto de principios mutuamente reforzados, cada uno de los cuales es soportado por un conjunto de prácticas y técnicas.

- Gestión de la Comunicación

Acar, Guo y Saxton (2017, p. 3-6), menciona a la “Comunicación” como una de las nueve habilidades claves que debe tener el líder de una organización para las relaciones públicas tanto con la comunidad como con los actores externos a ella, para los medios de comunicación y la transmisión oral y escrita de las necesidades. El presente estudio refiere a la gestión de la comunicación como a aquella realizada para mantener los canales de información entre los socios y líderes con el fin de transmitir, tomar decisiones y contar con una participación de todos los miembros de la cooperativa.

- Gestión del Compromiso

Es la gestión realizada con el fin de mantener un constante apoyo y participación de los socios con la cooperativa. Teniendo como objetivo la colaboración colectiva para el alcance de las metas propuestas y la concientización de la importancia del cumplimiento responsabilidades, políticas y reglamentos internos. Pues tal como lo menciona Barrientos (2011), para que este sistema organizacional funcione, es necesario el compromiso a largo plazo de sus participantes y buscar la innovación constante que permita dar un valor agregado para hacer frente al dinamismo del comercio exterior.

- Selección del Personal

Es el proceso de selección realizado en la cooperativa para la integración de nuevos miembros que cumplan con las cualidades requeridas por esta para lograr la consolidación del grupo y alcanzar las metas propuestas. Ante ello, Acevedo y Buitrago (2009, p. 12) recomienda realizar un minucioso proceso de selección de los miembros de la Asociatividad para establecer una base sólida y evitar inconvenientes futuros.

- Beneficios Económicos del Socio

Son aquellas ganancias obtenidas como resultado de las actividades colectivas que realizan los socios en la cooperativa y que no serían posibles de alcanzar si hicieran estas actividades de forma independiente. En la actual investigación se hace referencia a los siguientes beneficios económicos: reintegro, que es aquella retribución monetaria anual que recibe el socio como consecuencia de las ganancias obtenidas en el ejercicio; variación mínima anual del precio de venta del producto; la mejora en la infraestructura de la propia cooperativa, que le ha permitido al socio disminuir los procesos productivos individuales (fermentado y secado); la utilización de las herramientas adquiridas por los socios a través de la cooperativa, ha logrado disminuir los costos de producción y hacerlos más competitivos.

- Confianza de los Socios

Ochoa y Montoya (2010) señalan a la confianza como el ingrediente esencial para establecer, promover y dirigir procesos que logren la obtención de los fines comunes. Para efectos del presente estudio, se empleó el término “Confianza”, como aquella generada entre la cooperativa y sus socios gracias a los buenos resultados de la gestión realizada por los líderes que se ve reflejada directamente en los beneficios tanto económicos como sociales que reciben los miembros.

- Socios de la Cooperativa

Personas pertenecientes a una agrupación. En nuestro estudio, aquellos miembros de la cooperativa APROCAM. Los socios de la cooperativa realizan actividades agrícolas para la cosecha de café y cacao y se encuentran principalmente ubicados en las zonas de la Peca, Imaza y Copallín del distrito de Bagua, en la región Amazonas.



### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

La actual investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo que ha permitido descubrir, entender e interpretar la problemática existente en el cooperativismo. La presente investigación tipo aplicada busca proponer alternativas de solución al bajo nivel de sostenibilidad de las cooperativas del sector agrario en nuestro país; a su vez, esta presenta un alcance exploratorio, pues identifica los primeros lineamientos que abrirán paso al estudio de nuevas investigaciones sobre esta situación y de esta forma promover el aprovechamiento del potencial existente en este modelo asociativo, principalmente para el sector en el que se enfoca. El diseño de la investigación es no experimental ya que observa los fenómenos que suceden en la realidad.

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio del caso bajo un diseño holístico, pues la investigación analiza a los productores de cacao. La población comprende a los socios de la Cooperativa de Servicios múltiples APROCAM, que son productores de cacao, que son propietarias de más 1.5 hectáreas de cultivo y que están activamente involucradas en el funcionamiento de la Cooperativa con un mínimo de tiempo de pertenencia de 2 años. Dicha Cooperativa está conformada por 130 socios productores de cacao. Los casos han sido rigurosamente seleccionados para reflejar la diversidad de situaciones experimentadas por los productores de cacao.

La recolección de datos se ha realizado principalmente mediante entrevistas en profundidad, en varias sesiones, en diversos lugares (principalmente en la Cooperativa, pero también en sus hogares o en lugares públicos), de aproximadamente 30 minutos cada una. Las entrevistas han sido de naturaleza abierta, conducidas por medio de una guía. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas. Adicionalmente, se ha tomado notas y fotografías antes de realizar las 14 entrevistas, así como durante el desarrollo de las mismas, registrando sus comentarios y percepciones para captar los aspectos particulares de las empresarias y analizar en mayor profundidad cada caso. La información ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa. (Avolio, 2008, p. 74)

### **3.1 Población y muestra**

Según la Asociación Peruana de Productores de cacao (APPCACAO) existen 2 Asociaciones y/o cooperativas de cacao localizadas en la provincia de Bagua-Amazonas: Cooperativa Agraria Cafetalera La Palma y Cooperativa de Servicios múltiples APROCAM.

El presente estudio está centrado en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM, es así que, la población está constituida por sus 460 socios productores de café y cacao distribuidos geográficamente en los distritos de La Peca, Copallín, e Imaza en la provincia de Bagua, de la región de Amazonas, de

los cuales 130 se encuentran dedicados al cultivo de cacao. El análisis abarca a los productores de cacao de dicha Cooperativa que poseen más de 1.5 hectáreas de cultivo del producto, que tienen una participación activa en la Cooperativa por lo menos de 2 años y que aceptaron participar voluntariamente. La unidad muestral es la Cooperativa APROCAM y la unidad de análisis son los asociados.

El tipo de muestreo utilizado para la presente investigación es la “saturación teórica”. Para la mayor parte de los investigadores que construyen teoría, la recolección de datos continúa "hasta que se logra la saturación teórica". Esto simplemente significa (dentro del límite del dinero y el tiempo disponibles) que el investigador encuentra que ya no está desenterrando nuevos datos y que cualquier dato nuevo sólo sería un añadido, poco importante, a las muchas variaciones de los patrones principales. (Strauss & Corbin, 2012, p. 318).

Bajo la premisa anterior, para la muestra respectiva fueron considerados 14 socios de la Cooperativa de Servicios múltiples APROCAM, a quienes se entrevistaron progresivamente, mientras que, al paralelo se iban analizando los datos obtenidos en cada entrevista día por día hasta llegar al punto de saturación.

### **3.2 Consentimiento informado**

Para la presente investigación es imprescindible que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se presenta en el Apéndice N° 1, como parte de los respectivos procedimientos de recolección de información. El Consentimiento Informado expresa claramente los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio (Avolio, 2008, p. 80). Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de los entrevistados y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

### **3.3 Confidencialidad**

Con el fin de proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por pseudónimos; los archivos han sido grabados e identificados con dichos pseudónimos y las respuestas han sido transcritas con un código con el objetivo de proteger la identidad de los miembros de la Cooperativa de nuestro caso de estudio. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable (Avolio, 2008, p.85).

### **3.4 Localización geográfica**

El trabajo de campo se realiza en la provincia de Bagua, una de las siete provincias ubicadas en la región Amazonas, Perú. Esta provincia se divide a su vez en seis distritos, los cuales son: Bagua (Capital), La Peca, Aramango, Copallín, El Parco e Imaza. Las actividades de agricultura de productores asociados se realizan en cada uno de los distritos. Su actividad económica se basa principalmente en el cultivo de café, arroz y cacao. Las condiciones climáticas y la cercanía al río Utcumbamba les ha permitido el desarrollo del sector agrícola. La mayoría de la población tiene como idioma oficial el castellano, sin embargo, existen tribus que se comunican a través del idioma Awajun.

### **3.5 Procedimiento de registro de datos**

Luego de realizada la entrevista, los datos y comentarios fueron registrados. El apéndice N° 2 muestra el formato de notas de campo y notas de entrevistas. Cabe mencionar que las entrevistas han sido gravadas y transcritas.

Para la mayor practicidad y confiabilidad, se ha elaborado una base de datos con la que la obtención de la información por entrevista pueda ser fácilmente identificada. Esta base de datos se compone de: (a) guía de entrevista, (b) consentimiento informado, (c) notas de la entrevista, (d) fotos y audios de la entrevista, (e) documentos relacionados con el caso y (f) transcripciones de las entrevistas.

La cadena de evidencia se puede evidenciar por medio de lo siguiente: (a) la fecha y hora en que realiza la entrevista a cada productor, esta información se obtiene de las fotos y grabaciones realizadas en cada entrevista, (b) en alguno de los casos se obtuvo información del tiempo de pertenencia a la Cooperativa a través de su registro en la misma y su firma en el acta de reunión, (c) las grabaciones de audio fueron transcritas, (d) la información ha sido recolectada siguiendo cada paso del protocolo del trabajo de campo, (e) se tomaron fotos y audios en todas las entrevistas realizadas y (f) las reflexiones y comentarios surgidos luego de cada entrevista fueron incluidas en una bitácora de campo.

### **3.6 Instrumentos**

Las entrevistas fueron elaboradas con la finalidad de obtener información acerca de los productores de cacao en la región Amazonas pertenecientes a una red empresarial, la guía utilizada se muestra en el Apéndice N ° 4.

La entrevista a profundidad ha sido empleada como una técnica cuyo objetivo es mantener una conversación de fondo con el socio permitiendo construir minuciosamente la experiencia del entrevistado a través de sus propias palabras. Por medio de las preguntas no estructuradas se obtiene la información más relevante que permiten conocer a los socios y comprender que quieren decir lo que facilita la creación de una atmosfera donde se exprese libremente. En el presente estudio las entrevistas fueron realizadas en las casas o chacras de los socios, un espacio donde el entrevistado se sienta cómodo y seguro,

creando un clima de confianza entre los participantes. Ninguna de las entrevistas duro más de dos horas, para evitar el cansancio o la fatiga por parte del entrevistado. Así mismo, se evitó restringir o limitar a los socios, para conseguir respuestas concretas, sinceras y honestas.

Para definir las variables consideradas en las guías de entrevista, se realizó una revisión profunda a la literatura con referencia a aquellas variables que son determinantes para medir los factores de éxito de un conglomerado empresarial.

Las preguntas incluidas en la guía fueron diseñadas de modo que, pudieran responder las interrogantes de la investigación y están orientadas al investigador con la finalidad de facilitar la recolección de la información. Asimismo, se evidencia la validez y nivel de pertenencia de las preguntas realizadas en las entrevistas a través del formato de Juicio de Expertos, localizado en el apéndice N° 5.

### **3.7 Protocolo de trabajo de campo**

Con el fin de guiar a los investigadores, asegurar la aplicación de la guía de entrevista y realizar un registro continuo y ordenado del proceso de análisis se estableció un protocolo de trabajo de campo el cual se muestra en el apéndice N° 3 (Salomón, 2010, p. 61).

### **3.8 Validez y confiabilidad (diseño de investigación exploratoria – cualitativo – estudio de caso)**

Para desarrollar un caso de estudio de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas con el diseño del estudio: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad (Yin, 2003, p. 19).

Validez del constructo significa establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados (Yin, 2003, p. 34). Para asegurar la validez mencionada se consideró la estrategia de mantenerse una cadena de evidencia en el presente análisis. Como parte de dichas evidencias se consideraron (a) Audios, (b) transcripciones de las entrevistas, (c) fotos, (d) consentimientos informados y, (e) la información obtenida en los formatos de notas de campo, realizadas tanto previas como durante las entrevistas (Avolio, 2008).

La validez interna solamente es apropiada para estudios explicativos y causales; significa “establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones generan otras condiciones, separadas de las relaciones espurias” (Yin, 2003, p. 34). Considerando la afirmación anterior, esta lógica no puede ser aplicada para estudios exploratorios como el nuestro, donde el objetivo no es establecer relaciones causales. El presente estudio exploratorio se realizó con el fin de poder inferir en eventos que no pueden ser directamente observados (Avolio, 2008). Es así que el objetivo no es establecer un modelo causal, sino determinar los factores de éxito que emergen del estudio del caso.



Validez externa o generalización significa que los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado (Yin, 2003, p. 37). Es así que en este estudio se ha utilizado un marco conceptual como guía para la recolección de información, analizándose bajo la lógica de réplica en base a diversos casos de estudio (Avolio, 2008).

Finalmente, confiabilidad se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio (Avolio, 2008, p. 101). En la presente investigación se utilizó una estrategia para asegurar la confiabilidad mencionada: El uso de un protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, formatos de notas de observación, formatos de notas de entrevistas, tiempo de la entrevista, etcétera; principalmente, se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos (Avolio, 2008).

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados del trabajo de campo del presente estudio. Con el fin de promover en el lector un mayor entendimiento de la metodología utilizada para el respectivo análisis, el capítulo está organizado en dos secciones: el análisis de datos, respaldada por varias ilustraciones y extractos; y la discusión de los resultados, que resume los hallazgos clave y sus implicancias (Salomón, 2010; Mishra, Gupta & Bhatnagar, 2013).

En el presente capítulo predomina un estilo narrativo para la presentación de los resultados. Este estilo es adecuado para las investigaciones cualitativas descriptivas (Salomón, 2010). Los resultados se basan en los hallazgos del análisis de los datos, análisis que es guiado por el proceso de codificación, tal como lo sugiere la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (1990).

### **PERFIL DE LOS INFORMANTES**

La unidad de análisis en la presente investigación ha sido el socio productor de cacao perteneciente a la cooperativa agraria APROCAM, incluyendo al Presidente y Gerente General de la organización. En el apéndice N° 6 se presenta la información de cada caso.

A continuación, se presenta la metodología y procedimiento de análisis de los datos y la posterior discusión de los resultados obtenidos.

#### **4.1 Análisis de datos**

Para el análisis de datos se ha considerado como modelo la investigación de Mishra, Gupta y Bhatnagar (2013), trabajada en base a la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (1990). La teoría fundamentada es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos (entrevistas, notas de entrevista, etc.). En efecto, este método permite construir teorías y proposiciones a partir de los datos y no de los supuestos previos, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes (Strauss & Corbin, 1990).

Tal como lo sugieren los autores de la teoría fundamentada, la presente investigación se enfoca en un tipo de análisis minucioso denominado análisis microscópico o microanálisis de los datos, el cual implicó realizar un escrutinio cuidadoso de los datos, línea por línea, descubriendo nuevos conceptos y relaciones novedosas, y construyendo de manera sistemática las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones (Strauss & Corbin, 1990).

De la misma manera, el presente estudio aplica la codificación de datos como guía para el análisis de la información respectiva. La codificación de datos es definida como un proceso que permite el análisis y en la cual la información es descompuesta, conceptualizada y puesta nuevamente junta, permitiendo la

generación de nuevos conocimientos. Asimismo, está comprendida por 3 fases: la codificación abierta, axial y selectiva, las cuales se describen e ilustran con mayor profundidad a continuación (Strauss & Corbin, 1990).

#### **4.1.1 Codificación abierta**

El primer paso del análisis es la codificación abierta, la cual es definida como el proceso de desglosar, examinar, conceptualizar y categorizar los datos (Strauss y Corbin, 2002). La codificación abierta comienza con la descomposición de los datos brutos capturados en transcripciones de entrevistas o notas en diferentes conjuntos de significados. De tal modo, que se logra clasificar los fenómenos en etiquetas denominadas conceptos (proceso de conceptualización) con el propósito de reunir los acontecimientos, sucesos y objetos similares en un encabezado clasificado común (Strauss y Corbin, 2002; Mishra, Gupta & Bhatnagar, 2013).

En la presente investigación, el proceso de conceptualización utilizado partió de la comparación y del contexto de las palabras de los entrevistados obtenidas de las transcripciones realizadas, este proceso es denominado como “códigos in vivo” (Strauss y Corbin, 2002). Es así que el investigador realiza un estudio detallado o microanálisis de cada transcripción con el objetivo de encontrar palabras y frases clave, las cuales son subrayadas y comparadas, logrando encontrar características comunes entre ellas, para luego ser denominadas con el mismo código o concepto.

Luego de ello, los conceptos con características similares fueron a su vez agrupados para desarrollar categorías, definidas en el proceso de codificación como los fenómenos de la investigación, haciendo referencia a patrones repetidos de acontecimientos, sucesos, o acciones/interacciones que representen lo que las personas dicen o hacen, solas o en compañía, en respuesta a los problemas y situaciones en los que se encuentran. (Strauss y Corbin, 2002).

A continuación, se cita extractos de dos entrevistas realizadas a productores asociados de la cooperativa APROCAM. Como puede observarse, las preguntas realizadas por el entrevistador son de temas diferentes, sin embargo, las respuestas de los asociados tuvieron características comunes que permitieron que sean situadas en un mismo código o concepto:

Entrevistador: ¿Y usted como socio de APROCAM observa que la reputación que tiene la cooperativa ante los clientes y/o proveedores le trae beneficios?

Entrevistado: Claro, yo estoy orgulloso de estar en APROCAM porque nos beneficia, y cada día yo sé que va a ir aumentando el precio, y de esa forma vamos a crecer, vamos a tener otras máquinas, a lo mejor ya no vendemos en granos sino en pasta, y eso representa más beneficios para nosotros. (Edmundo Llanos, 5: 149-154)

**Concepto:** Confianza en el crecimiento de la cooperativa.

Entrevistador: ¿Tiene conocimiento de algún problema legal o laboral suscitado dentro de la cooperativa?

Entrevistado: No, todo bien, APROCAM ha ido trabajando bien hasta el momento, bueno por lo menos por mi parte yo veo que la cooperativa si está creciendo, es todo depende del socio también, está bonito APROCAM. (María Ortiz 3: 83-86)

**Concepto:** Confianza en el crecimiento de la cooperativa.

Posterior a la descomposición de los datos, los conceptos fueron agrupados en función a un orden abstracto con capacidad de explicar lo que está sucediendo (Strauss y Corbin, 2002). Este nuevo orden es denominado “categoría” y es representada por una acción que facilite al investigador situarse en el contexto.

En el siguiente ejemplo se citan dos fragmentos de las entrevistas realizadas a otros dos productores socios de la cooperativa, en ella se visualiza como dos conceptos pudieron ser agrupados en un orden abstracto que los englobó a ambos.

Entrevistador: ¿Pero en el tema tributario?

Entrevistado: Tiene algunos beneficios en sus normativas, nosotros nos acogemos a la ley de la Amazonía porque de momento nos beneficia, pero si nos quitaran esa ley nos acogeríamos inmediatamente a la de cooperativas, la general básicamente, la de pagar 30%, la de Amazonía

nos hace pagar el 15% por eso nos conviene esta última. (Mario Zulueta, 13: 437-441)

**Concepto:** Acogimiento a Ley de la Amazonía para el pago de tributos

**Categoría:** Gestión de la Directiva.

Entrevistador: ¿Las metas y objetivos, así como el plazo de cumplimiento de éstos se encuentran claramente establecidos y planificados?

Entrevistado: Las realizamos por año, nos reunimos y hacemos el periódico anualmente, nos sentamos a discutirlo, repasamos mes a mes y eso finalmente se lleva a la sesión, en ésta se aprueban todos estos acuerdos para los trabajos del año de la organización. (Edmundo Llanos, 6: 192-196)

**Concepto:** Existencia de una planificación anual y programación de actividades mensual.

**Categoría:** Gestión de la Directiva

Tal como se refleja en los ejemplos previos, el análisis del presente trabajo fue realizado bajo una codificación párrafo por párrafo, es decir, por cada párrafo de cada entrevista analizada, se extrajo una frase clave o idea principal con el fin de obtener los conceptos identificados, mismos que, posteriormente fueron agrupados para formar la Categoría “Gestión de la Directiva”, debido a que fueron considerados como acciones realizadas por la Directiva de la Cooperativa. Para un mayor entendimiento se muestra a continuación un extracto de la tabla utilizada como parte del proceso de Codificación abierta.

**TABLA N° 3. PROCESO DE CODIFICACION ABIERTA**

PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
<b>SUBYACEN FRASES CLAVES EN LAS TRANSCRIPCIONES</b>	<b>UBICACIÓN DE FRASES CLAVES SIGNIFICATIVAS PARA EL ANÁLISIS</b>	<b>DESARROLLAR Y NOMBRAR CONCEPTOS</b>	<b>DESARROLLO Y NOMENCLATURA DE CATEGORÍAS DE CONCEPTOS SIMILARES</b>
<p>¿Podría describirnos la diferencia de su poder de negociación con los clientes o proveedores antes y después de pertenecer a APROCAM? (...) Posteriormente se acuerda la sesión para el pago del año, por ejemplo, este año, ya vas a entrar en reunión entonces la asociación va a poner un precio, y todos estamos de acuerdo aquí en la Peca, en LLuhua, todos sabemos el precio que va a ser para todos. Y ese es el precio que le da APROCAM, y luego la cooperativa ya se encarga de llevarlo al mercado internacional, porque aquí ya hay costos de beneficios, el fermentado, secado y demás. (Edmundo Llanos, 3: 71-75)</p>	<p>Posteriormente se acuerda la sesión para el pago del año, por ejemplo, este año, ya vas a entrar en reunión entonces la asociación va a poner un precio, y todos estamos de acuerdo aquí en la Peca, en LLuhua, todos sabemos el precio que va a ser para todos. Y ese es el precio que le da APROCAM, y luego la cooperativa ya se encarga de llevarlo al mercado internacional, porque aquí ya hay costos de beneficios, el fermentado, secado y demás.</p>	<p>LA DIRECCIÓN DE LA COOPERATIVA DETERMINA EL PRECIO QUE SE PAGARÁ A LOS SOCIOS POR EL CACAO, CONSIDERANDO LAS VARIABLES DEL MERCADO Y LOGÍSTICAS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Las metas y objetivos así como el plazo de cumplimiento de éstos se encuentran claramente establecidos y planificados? Las realizamos por año, nos reunimos y hacemos el periódico anualmente, nos sentamos a discutirlo, repasamos mes a mes y eso finalmente se lleva a la sesión, en ésta se aprueban todos estos acuerdos para los trabajos del año de la organización. (Edmundo Llanos, 6: 192-196)</p>	<p>Las realizamos por año, nos reunimos y hacemos el periódico anualmente, nos sentamos a discutirlo, repasamos mes a mes y eso finalmente se lleva a la sesión, en ésta se aprueban todos estos acuerdos para los trabajos del año de la organización</p>	<p>EXISTENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ANUAL Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUAL</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Realizan una reunión para brindar esta información detallada? Así es, la reunión primero se realiza con la directiva, se acuerdan todos los puntos mensualmente; se acuerda, por ejemplo, en qué mes viajará el Gerente a Italia, qué va a hacer durante todo ese tiempo y con qué fin, posteriormente durante todas las sesiones es esto lo que se informa, ¿no va a ir de turista pues no? todo esto es verificado y aprobado. (Edmundo Llanos, 6: 197-201)</p>	<p>Así es, la reunión primero se realiza con la directiva, se acuerdan todos los puntos mensualmente; se acuerda, por ejemplo, en qué mes viajará el Gerente a Italia, qué va a hacer durante todo ese tiempo y con qué fin, posteriormente durante todas las sesiones es esto lo que se informa, ¿no va a ir de turista pues no? todo esto es verificado y aprobado.</p>	<p>EXISTENCIA DE UN PLAN DE TRABAJO ANUAL (PRESUPUESTOS, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES) EL CUAL ES VERIFICADO Y APROBADO POR LOS MIEMBROS DE LA DIRECTIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>



<p>Es decir, si le informan que este año se deben vender 25 toneladas de cacao, entonces este objetivo o el camino para llegar a esa meta ¿si lo tienen previamente establecido?</p> <p>Claro, todos los socios debemos estar informados que este año se busca vender, comprar y acopiar más cacao y administrar cuánto por mes debemos estar produciendo. (Edmundo Llanos, 6: 202-205)</p>	<p>Claro, todos los socios debemos estar informados que este año se busca vender, comprar y acopiar más cacao y administrar cuánto por mes debemos estar produciendo.</p>	<p>ESTABLECIMIENTO DE METAS ANUALES DE PRODUCCIÓN POR COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Y cuál es su aporte no? Porque me imagino que el aporte es dependiendo del socio.</p> <p>No, aquí ya hay personal de acopio, cada uno en su sector se concentra en su cosecha, ya no necesitamos acudir a un intermediario o venderlo en otro lugar, todo se trae para entregarlo aquí, para su venta y exportación, todos debemos entregar nuestro producto para completar el lote. (Edmundo Llanos, 7: 206-210)</p>	<p>No, aquí ya hay personal de acopio, cada uno en su sector se concentra en su cosecha, ya no necesitamos acudir a un intermediario o venderlo en otro lugar, todo se trae para entregarlo aquí, para su venta y exportación, todos debemos entregar nuestro producto para completar el lote.</p>	<p>NO HAY METAS DE PRODUCCIÓN POR SOCIO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Cada cuánto tiempo se dan?</p> <p>Eso es depende de la empresa, que a veces nos citan con urgencia, puede ser a los 2 o 3 meses, las ordinarias tenemos aproximadamente 2 o 3 veces al año. (Porfirio Becerra 3:65-67)</p>	<p>Eso es depende de la empresa, que a veces nos citan con urgencia, puede ser a los 2 o 3 meses, las ordinarias tenemos aproximadamente 2 o 3 veces al año</p>	<p>LA COOPERATIVA REALIZA CITACIONES EXTRAORDINARIAS DE REUNIONES A LOS SOCIOS PARA TEMAS DE URGENCIA Y TAMBIEN PLANIFICA REUNIONES ORDINARIAS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>¿Pero si le establecen a cada socio la cantidad que debe aportar?  No, por el contrario en campaña, la gente que no son socios, ruegan y piden que pongan cacao en su cabeza para llevarlo a APROCAM; ya van 2 años que en la campaña de cacao no le alcanza el dinero porque estaban construyendo el local, y bueno ya lo tienen, y ahí el socio en vez de a APROCAM empieza a venderlo a otros, de acuerdo a los que tenga 500, 600, 1000, 1500, ya los llamamos para que vengan a llevarlos. Es decir, no es que le exijan una cantidad específica ¿no?  Bueno si tenemos un límite pues, por ejemplo yo que estoy con 2 hectáreas aproximadamente voy para 800 o 1000 kilos nada más, no debo poner más.  ¿Y un mínimo no hay?  No, tiene que ser de acuerdo a lo que haya (Porfirio Becerra 6:165-185)</p>	<p>Bueno si tenemos un límite pues, por ejemplo, yo que estoy con 2 hectáreas aproximadamente voy para 800 o 1000 kilos nada más, no debo poner más. (...) No, tiene que ser de acuerdo a lo que haya</p>	<p>ES ESTABLECEN LIMITANTES DE CULTIVO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LAS HECTAREAS POR SOCIO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Los objetivos fijados en APROCAM son de corto o largo plazo?  A largo plazo. (Porfirio Becerra 11: 310-311)</p>	<p>A largo plazo</p>	<p>LOS OBJETIVOS SON FIJADOS A LARGO PLAZO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Las metas y objetivos, así como el plazo de cumplimiento de éstos se encuentran claramente establecidos y planificados?  Sí, nos informan cada cierto tiempo cuántas toneladas debemos producir y el socio tiene que cumplir pues. (Maria Ortiz 4: 113-126)</p>	<p>Sí, nos informan cada cierto tiempo cuántas toneladas debemos producir y el socio tiene que cumplir pues</p>	<p>PLAN DE PRODUCCION DEL SOCIO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>Y a ustedes les dicen por ejemplo ¿Cuántos kilos deben producir por año? ¿Les ponen límites?  Ah eso sí, para vender nos ponen una cantidad de kilos, para este año dicen que ha sido algo de 2800 o 3000 creo, el ante año pasado escuché que decían 5000, y tienes que rendir no más pues sino de dónde (Diony Tenorio 3: 103-106)</p>	<p>para vender nos ponen una cantidad de kilos, para este año dicen que ha sido algo de 2800 o 3000 creo, el ante año pasado escuché que decían 5000</p>	<p>EXISTENCIA DE UNA PLANIFICACIÓN ANUAL</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>¿El presidente de la asociación presenta constantemente propuestas innovadoras para el bienestar de la cooperativa? Sí, él nos está motivando, nos hace ver nuestra responsabilidad porque de ahí depende el crecimiento, como les estaba diciendo si se vende a otros intermediarios baja el nivel de producción en la cooperativa, pero si todos entregamos toda nuestra producción exacta ahí si se da un incremento de la producción; y eso nos motiva el Presidente o el Dirigente o el Gerente, nos están haciendo ver la responsabilidad que tenemos, y eso bueno, siempre es bueno que lo refuercen. (Fermin Parra 8: 258-264)</p>	<p>Sí, él nos está motivando, nos hace ver nuestra responsabilidad porque de ahí depende el crecimiento, como les estaba diciendo si se vende a otros intermediarios baja el nivel de producción en la cooperativa, pero si todos entregamos toda nuestra producción exacta ahí si se da un incremento de la producción; y eso nos motiva el Presidente o el Dirigente o el Gerente, nos están haciendo ver la responsabilidad que tenemos, y eso bueno, siempre es bueno que lo refuercen.</p>	<p>LOS SOCIOS SON MOTIVADOS POR LOS DIRECTIVOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>Los objetivos fijados en APROCAM se dan ¿a corto o largo plazo? Como le dije en un comienzo, hemos tenido una reunión de las metas hasta el 2021, qué es lo que vamos a alcanzar hasta ese año y eso representa una responsabilidad para cada uno, si queremos llegar con las metas que nos hemos propuesto hasta 2021 hay que meter mano todos y ese es el propósito. (Fermin Parra 9: 332-335)</p>	<p>Como le dije en un comienzo, hemos tenido una reunión de las metas hasta el 2021,</p>	<p>FIJACION DE METAS A LARGO PLAZO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>¿Cree usted que el presidente de la cooperativa colabora activamente para el logro de los objetivos de APROCAM? Claro, esa es una meta y objetivo de trabajo planteados desde un inicio. (Humberto López 6: 174-176)</p>	<p>objetivo de trabajo planteados desde un inicio</p>	<p>EL OBJETIVO DE LA COOPERATIVA SE TRANSMITE DESDE UN INICIO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>Nosotros como agricultores hemos recibido ayuda sólo de profesionales de la zona como la Congresista Marita, ella trabajó desde 2011 con nosotros. Cuando nosotros ingresamos como directiva, ella también ingresó como gerente, y gracias a Dios se pudo hacer grandes cosas, pero llegó el momento en el que incursionó en la política y tuvo que irse. (Alfredo Aguilar, 8: 285:288)</p>	<p>Cuando nosotros ingresamos como directiva, ella también ingresó como gerente, y gracias a Dios se pudo hacer grandes cosas,</p>	<p>IMPORTANCIA DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>A: En el caso de la producción, nosotros hacemos un contrato de exportación de 300 toneladas, dentro del cual hacemos un plan anual, cuantos kilos aproximadamente utilizarás en una campaña que comienza desde marzo hasta junio, y tienes que pensar que ahí no debes dejar pasar ni un kilo, porque ese es el pico de la cosecha, donde se encuentra toda la producción y ahí sí o sí tienes que regularte con los precios, porque si no haces una planificación de acopio vas a quedar mal (Alfredo Aguilar, 9: 310-315)</p>	<p>En el caso de la producción, nosotros hacemos un contrato de exportación de 300 toneladas, dentro del cual hacemos un plan anual</p>	<p>PLANIFICACION DE PRODUCCION/ACOPIO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>hasta ahorita todas las actividades que hemos realizado lo hemos ejecutado en común acuerdo, todavía no existe la desconfianza, y espero que realmente eso no se dé pues sería un problema duro para nosotros como miembros de una cooperativa, que pensamos para 2020 estar más fortalecidos, ya no exportar unas 300 toneladas sino llegar a unas 800 por lo menos, esa es nuestra idea. (Alfredo Aguilar, 16: 556-560)</p>	<p>que pensamos para 2020 estar más fortalecidos, ya no exportar unas 300 toneladas sino llegar a unas 800 por lo menos, esa es nuestra idea.</p>	<p>EXISTENCIA PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE PRODUCCIÓN ANUAL</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Los objetivos fijados en APROCAM son de corto o largo plazo? A: Bueno, hay de corto y largo plazo, hay cosas que tenemos que hacerlas ahora, y también cosas a largo plazo viendo cómo avanza la situación, hay proyectos que vas a ver a largo plazo. (Alfredo Aguilar, 17: 597-599)</p>	<p>hay de corto y largo plazo (objetivos)</p>	<p>EXISTENCIA DE OBJETIVOS DE CORTO Y LARGO PLAZO</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Usted sabe cuál es el organigrama de APROCAM? A: Bueno está ahí en gerencia, en administración, está a la vista de todos, cada que voy lo veo. (Alfredo Aguilar, 16: 582-583)</p>	<p>está ahí en gerencia, en administración, está a la vista de todos (organigrama de APROCAM)</p>	<p>EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA EN APROCAM</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿No poseen un plan de contingencia ante este problema? D: No, no hay. Si no hay lluvias no hay producción, así de simple, se pierde. (Domingo Salazar, 5: 130-131)</p>	<p>E: ¿No poseen un plan de contingencia ante este problema? D: No, no hay. Si no hay lluvias no hay producción, así de simple, se pierde.</p>	<p>AUSENCIA DE PLAN DE CONTINGENCIA PARA FACTOR CLIMA (LLUVIAS)</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Los acuerdos realizados fueron tomados de la misma manera por todos los socios? D: Bueno todos estos son discutidos en asamblea, en ésta la mayoría decide pues. E: ¿Y usted se siente bien con ello o lo perjudica de alguna manera? D: No, porque entre comillas es mejor así. (Domingo Salazar, 6: 178-181)</p>	<p>Bueno todos estos (acuerdos) son discutidos en asamblea, en ésta la mayoría decide pues.</p>	<p>TOMA DE DECISIONES DISCUTIDOS EN ASAMBLEA DE MANERA DEMOCRÁTICA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>E: Los objetivos fijados en APROCAM se dan ¿a corto o largo plazo?  J: Bueno sé que una de las metas es que APROCAM crezca, que sea una asociación de buenos mercados, que crezca a futuro y tenemos un plan para el logro de su crecimiento. (Juan Cayao, 8: 228-230)</p>	<p>sé que una de las metas es que APROCAM crezca, que sea una asociación de buenos mercados, que crezca a futuro y tenemos un plan para el logro de su crecimiento.</p>	<p>EXISTENCIA DE UN PLAN PARA EL LOGRO DE LA PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE APROCAM</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>Al año vamos a tener tres reuniones generales para todos, pero el de nosotros, de la junta directiva, va a ser cada dos meses, si es más rápido se piensa que se den al mes;en cambio, antes las reuniones de la junta directiva las hacíamos cada tres meses y para los socios por año solamente dos veces, así era ahora hemos optado porque sean más frecuentes. (Delicia Cubas, 2: 54-57)</p>	<p>ahora hemos optado porque sean más frecuentes (reuniones generales y de la directiva).</p>	<p>PLANEAMIENTO DE MAYOR FRECUENCIA DE REUNIONES GENERALES Y DE DIRECTIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cuál es su nivel de participación en las decisiones dentro de APROCAM? ¿Las decisiones normalmente se toman en conjunto o es la Directiva quien las toma?  M: Las decisiones las tomamos el Consejo Directivo y luego convocamos a asamblea para que se apruebe lo que previamente habíamos propuesto, cuando ocurren situaciones de emergencia o de suma urgencia como alguna documentación las decisiones son tomadas automáticamente tanto por el Presidente como por el Gerente, pero hay decisiones que también debe saber la asamblea, y esas son las que llevamos a reunión para que pueda ser firmada y aprobada por todos. (Miguel Ramírez, 1: 14-21)</p>	<p>Las decisiones las tomamos el Consejo Directivo y luego convocamos a asamblea para que se apruebe lo que previamente habíamos propuesto</p>	<p>EXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Podría describirnos la diferencia de su poder de negociación con los clientes o proveedores antes y después de pertenecer a APROCAM?  M: Claro, tenemos compradores de cacao en Italia, Francia, Canadá, además también tenemos nacionales como CAMPO VERDE, AMAZ y otros. (Miguel Ramírez, 2: 58-61)</p>	<p>tenemos compradores de cacao en Italia, Francia, Canadá, además también tenemos nacionales como CAMPO VERDE, AMAZ y otros.</p>	<p>CAPTACIÓN DE CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Inauguración de qué?  M: De un local de arriba, no sé si ya lo lograron conocer; hay un local detrás de donde estamos ubicados actualmente, aproximadamente a 200 metros más allá en el que hay un fermentador, secador y un almacén grande que supera el doble del tamaño del que ya tenemos. (Miguel Ramírez, 3: 76-79)</p>	<p>E: ¿Inauguración de qué?  M: De un local de arriba... hay un fermentador, secador y un almacén grande que supera el doble del tamaño del que ya tenemos.</p>	<p>INAUGURACIÓN DE NUEVOS ALMACÉN, AREAS DE SECADO Y FERMENTACIÓN DE CACAO.</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>E: ¿Usted conoce la existencia de alguna persona o institución intermediaria fuera de APROCAM que facilite o soporte su funcionamiento como cooperativa? M: Sí. E: ¿Qué tipo de ayuda les han ofrecido? M: Un crédito especial, con el Proyecto San Ignacio Bagua por ejemplo hemos podido formar desde un comienzo la cooperativa, y bueno, siempre nos están apoyando, quizá no a lo grande pero siempre nos otorgan capacitaciones. (Miguel Ramírez, 5: 160-166)</p>	<p>E: ¿Qué tipo de ayuda les han ofrecido? M: Un crédito especial, con el Proyecto San Ignacio Bagua por ejemplo hemos podido formar desde un comienzo la cooperativa</p>	<p>OBTENCIÓN DE CRÉDITO A PARTIR DE CONVERSIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cuáles fueron los motivos por los que decidieron pasar de asociación a cooperativa? M: Porque como le dije en una asociación lo que aportas es solo tuyo, en cambio en la cooperativa somos dueños todos y algún día si el socio decidiera retirarse va a salir con sus aportes, esa es nuestra principal razón y bueno la otra fue viendo también el tema de los impuestos, los cuales gracias a la cooperativa son menos ya. (Miguel Ramírez, 5-6:176-180)</p>	<p>E: ¿Cuáles fueron los motivos por los que decidieron pasar de asociación a cooperativa? M: Porque como le dije en una asociación lo que aportas es solo tuyo, en cambio en la cooperativa somos dueños todos</p>	<p>MOTIVOS PARA EL CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cuál es su percepción con respecto a una cooperativa? S: A mi parecer todas las cooperativas son buenas, todo depende de la buena administración que los dirigentes le otorguen. (Santos Cruz, 3-4:96-98)</p>	<p>A mi parecer todas las cooperativas son buenas, todo depende de la buena administración que los dirigentes le otorguen.</p>	<p>IMPORTANCIA DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA EL ÉXITO DE UNA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cómo está formada la organización de la Directiva de APROCAM? M: Está constituida por la Asamblea General que es la máxima autoridad. E: ¿Quiénes conforman la Asamblea General? E: Todos los socios. En este caso todavía los socios, porque los estatutos nos dicen que a partir de los 1000 socios para adelante ya se manejaría por delegados, pero como aún no llegamos a ese número seguimos siendo todavía todos los socios. (Mario Zulueta, 1: 2-7)</p>	<p>E: ¿Quiénes conforman la Asamblea General? E: Todos los socios. En este caso todavía los socios</p>	<p>LOS SOCIOS (ASAMBLEA GENERAL) COMO MÁXIMA AUTORIDAD DE LA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>E: ¿Organizacionalmente qué le sigue a la Asamblea General? M: Luego está el Consejo de administración.</p> <p>E: Nos podría indicar ¿cuáles son las funciones de cada órgano del organigrama? M: Claro, está también el Órgano de control, que es el Consejo de Vigilancia, que maneja el tema de control de la cooperativa, es como un auditor interno que va verificando los acontecimientos dentro de la cooperativa conforme se van dando en el transcurrir del tiempo; además tenemos los Órganos de apoyo que son el Comité de Educación, que es el que ve las capacitaciones, asistencia técnica y todo lo referido a la educación del socio y por último el Comité Electoral, que es el encargo de ver los temas netamente electorales, por ejemplo para la renovación de cualquiera de estos consejos el Comité Electoral arma una estructura y deja todo listo para la ejecución de elecciones. (Mario Zulueta, 1: 16-26)</p>	<p>está también el Órgano de control, que es el Consejo de Vigilancia, que maneja el tema de control de la cooperativa, es como un auditor interno que va verificando los acontecimientos dentro de la cooperativa conforme se van dando en el transcurrir del tiempo; además tenemos los Órganos de apoyo que son el Comité de Educación, que es el que ve las capacitaciones, asistencia técnica y todo lo referido a la educación del socio y por último el Comité Electoral</p>	<p>EXISTENCIA DE COMITÉS DE VIGILANCIA, EDUCACIÓN Y ELECTORAL</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cada cuánto tiempo se hacen las elecciones? M: De acuerdo al estatuto quedó establecido que sea por tercios generalmente, por ejemplo para el año que viene se renuevan los Vocales, el Presidente del Consejo administrativo se renueva a los 3 años y así está establecido ya el estatuto y cómo funciona, luego tenemos los Órganos de ejecución que son parte del área administrativa que son la Gerencia, Contabilidad, Administración, tenemos también el área Técnica, Proyectos con los que haces mini plantas y laboratorio, ese es el organigrama básico. (Mario Zulueta, 1: 27-33)</p>	<p>De acuerdo al estatuto quedó establecido que sea (elecciones) por tercios generalmente</p>	<p>ELECCIONES DEL CONCEJO ADMINISTRATIVO POR TERCIOS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cuál son las funciones de la Asamblea General? M: La Asamblea es la que decide acuerdos importantes que ya están fuera de la facultad del Consejo de administración. E: ¿Cómo qué tipo de acuerdos? M: La disolución de la cooperativa, compras mayores a 300 uits y todo eso. E: Pero ¿Sus ventas y compras si superan las 300 uits? ¿Compras de equipos o compras de clientes? M: Exacto, bienes, eso porque el tema comercial es diferente. (Mario Zulueta, 1: 8-15)</p>	<p>La Asamblea es la que decide acuerdos importantes que ya están fuera de la facultad del Consejo de administración.</p>	<p>CAPACIDAD DE DECISIÓN LIMITADA DEL CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

E: ¿En qué se diferencian las funciones del Gerente a las del Presidente? M: El Presidente mayormente ve el tema social, coordinaciones y es un representante legal también, los cuales cada uno ya están establecidos en el estatuto. (Mario Zulueta, 2: 36-38)	El Presidente mayormente ve el tema social, coordinaciones y es un representante legal también	FUNCIONES DEL PRESIDENTE GENERALMENTE SOCIALES	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: ¿Cuál es tu principal función como Gerente? M: Ver la parte comercial, yo soy representante legal de la cooperativa y bueno, eso. (Mario Zulueta, 2: 44-45)	E: ¿Cuál es tu principal función como Gerente? M: Ver la parte comercial, yo soy representante legal de la cooperativa	GERENTE COMO ENCARGADO DE LAS RELACIONES COMERCIALES EN LA COOPERATIVA	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: ¿Los estatutos son información pública? M: No, son internas de la cooperativa. En éstos encontramos los objetivos y fines de la cooperativa, su principal finalidad es contribuir al mejoramiento, bienestar y calidad de vida de sus socios, familia y comunidad, al mismo tiempo contribuir a su desarrollo sostenible y capacidad emprendedora de los mismos. (Mario Zulueta, 2: 39-43)	En éstos (estatutos) encontramos los objetivos y fines de la cooperativa	EXISTENCIA DE ESTATUTOS DONDE SE ENCUENTRAN OBJETIVOS Y FINES DE LA COOPERATIVA	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: ¿En qué se basa el estatuto que ustedes hacen? M: En la ley general de cooperativas. (Mario Zulueta, 2: 46-47)	E: ¿En qué se basa el estatuto que ustedes hacen? M: En la ley general de cooperativas.	ESTATOS BASADOS EN LEY GENERAL DE COOPERATIVAS	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: Es decir, ambos tienen representaciones legales ¿no? ¿Tanto el Presidente como el Gerente? M: Sí claro, por ejemplo en el tema bancario las cuentas son mancomunadas, ni el Gerente solo ni el Presidente solo sino ambos. (Mario Zulueta, 2: 50-53)	E: Es decir, ambos tienen representaciones legales ¿no? ¿Tanto el Presidente como el Gerente? M: Sí claro	GERENTE Y PRESIDENTE COMO REPRESENTANTES LEGALES DE APROCAM	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: ¿Desde hace cuánto tiempo ustedes son una cooperativa? M: Desde el 18 de mayo del 2017. (Mario Zulueta, 2: 60-61)	E: ¿Desde hace cuánto tiempo ustedes son una cooperativa? M: Desde el 18 de mayo del 2017.	GESTIÓN DE MENOS DE UN AÑO COMO COOPERATIVA	GESTION DE LA DIRECTIVA
E: ¿Cómo se generó la idea de cambio de asociación a cooperativa? M: Bueno fue porque la asociación estaba creciendo y como les decía anteriormente el socio no es completamente dueño de los bienes mientras sea asociación, se rigen a la ley civil y esta ley además no se ha actualizado desde los años 80, es prácticamente obsoleta; básicamente es eso, mientras el socio esté en una asociación los bienes son suyos pero si se retira se va sin nada, en cambio, en una cooperativa no, en esta última hay aportaciones, eres dueño y cuando te vas te liquidan por todo lo trabajado en la cooperativa, una vez disuelto esto incluso puedes venderlo. (Mario Zulueta, 3: 87-94)	mientras el socio esté en una asociación los bienes son suyos pero si se retira se va sin nada, en cambio, en una cooperativa no, en esta última hay aportaciones, eres dueño y cuando te vas te liquidan por todo lo trabajado en la cooperativa	SOCIOS SON DUEÑOS DE COOPERATIVA VS SOCIOS NO SON DUEÑOS EN UNA ASOCIACIÓN	GESTION DE LA DIRECTIVA



<p>E: ¿Esa es la principal causa?</p> <p>M: Una de ellas es esa, la otra es por la ley del cooperativismo que tiene beneficios tributarios; Ollanta impulsó las leyes del cooperativismo para contribuir y mejorar el tema social a nivel de los grupos de asociados que integran todas las cooperativas. (Mario Zulueta, 3: 95-98)</p>	<p>E: ¿Esa es la principal causa?</p> <p>M: Una de ellas es esa, la otra es por la ley del cooperativismo que tiene beneficios tributarios</p>	<p>MAYORES BENEFICIOS TRIBUTARIOS POR CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cómo se planteó la propuesta del cambio?</p> <p>M: Hicimos varias reuniones y asambleas, trajimos especialistas que explicaran al socio cuáles eran las ventajas que obtendríamos por pasar de ser asociación a ser cooperativa y tomamos la decisión que esta última era la mejor opción. Otro motivo fue que la asociación no tenía fines de lucro, no puedes crecer tanto porque la SUNAT está permanentemente observándote lo que no ocurre dentro de una cooperativa pues tienes mucho más margen para crecer, no hay limitantes. (Mario Zulueta, 3-4: 99-105)</p>	<p>Otro motivo fue que la asociación no tenía fines de lucro, no puedes crecer tanto porque la SUNAT está permanentemente observándote lo que no ocurre dentro de una cooperativa pues tienes mucho más margen para crecer, no hay limitantes.</p>	<p>LÍMITE DE CRECIMIENTO SIENDO UNA ASOCIACIÓN VS MAYOR HORIZONTE DE CRECIMIENTO CON UNA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Hasta ahora que beneficios se han adquirido a raíz de este cambio?</p> <p>M: Al ser actualmente cooperativa el tema financiero tiene un poco más de credibilidad, les da un poco más de legalidad, este tema con los clientes también origina una mejor reputación, mayor formalidad y más seriedad. (Mario Zulueta, 4: 108-111)</p>	<p>Al ser actualmente cooperativa el tema financiero tiene un poco más de credibilidad</p>	<p>ACCESO A MAYORES CRÉDITOS BANCARIOS EN CONSECUENCIA DEL CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Hubieron socios que se opusieron a ese cambio?</p> <p>M: No, pero sí ha habido malas experiencias con las cooperativas y eso hacía dudar un poco a los socios, hay muchas cooperativas que han quebrado pero eso al final seas asociación o cooperativa se debe en mayor instancia a la responsabilidad de los que dirigen el funcionamiento de éstas; seas asociación o cooperativa igual quiebras sea como sea, seas cooperativa o no, no te garantiza que no puedas caer en eso, al final es responsabilidad de las personas que lo dirigen. (Mario Zulueta, 4: 117-123)</p>	<p>hay muchas cooperativas que han quebrado pero eso al final seas asociación o cooperativa se debe en mayor instancia a la responsabilidad de los que dirigen el funcionamiento de éstas</p>	<p>DEPENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN EL ÉXITO O FRACASO DE LA COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: Es decir, se siguen guiando de un modelo de asociatividad?</p> <p>M: Prácticamente es sólo como si te pusieras otra ropa nada más, claro que hay algunas leyes a las que ahora te tienes que regir y cambiar pues. (Mario Zulueta, 4: 124-126)</p>	<p>E: Es decir, se siguen guiando de un modelo de asociatividad?</p> <p>M: Prácticamente es sólo como si te pusieras otra ropa nada más, claro que hay algunas leyes a las que ahora te tienes que regir y cambiar</p>	<p>CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA NO CAMBIA MODELO DE ASOCIATIVIDAD</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>E: A raíz de este cambio a cooperativa ¿Ha habido cambios en su estructura organizacional? O ¿La estructura sigue siendo la misma de cuando eran asociación?</p> <p>M: Ha cambiado, antes por ejemplo era un solo Consejo de administración que dirigía, que administraba, no como ahora que tenemos un Comité de Administración, de Vigilancia, antes todos ellos eran uno solo, éramos sólo 7 personas, ahora somos 14 y está actualmente dividido por grupos. (Mario Zulueta, 4: 27-132)</p>	<p>¿La estructura sigue siendo la misma de cuando eran asociación?</p> <p>M: Ha cambiado, antes por ejemplo era un solo Consejo de administración que dirigía, que administraba, no como ahora que tenemos un Comité de Administración, de Vigilancia, antes todos ellos eran uno solo, éramos sólo 7 personas, ahora somos 14 y está actualmente dividido por grupos.</p>	<p>CAMBIO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A RAIZ DEL CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Desde hace cuánto tiempo pertenece a APROCAM? Y ¿Qué funciones realizaba?</p> <p>M: Yo he sido socio desde la fundación de la cooperativa, por razones externas me retiré y en 2012 nuevamente me he integrado como socio; desde 2013 hasta 2017 ocupé el cargo de Presidente de la asociación y de ahí en adelante soy Gerente. (Mario Zulueta, 5: 137-140)</p>	<p>Yo he sido socio desde la fundación de la cooperativa, por razones externas me retiré y en 2012 nuevamente me he integrado como socio; desde 2013 hasta 2017 ocupé el cargo de Presidente de la asociación y de ahí en adelante soy Gerente.</p>	<p>GESTIÓN DE CUATRO AÑOS COMO GERENTE DE APROCAM</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Existen actividades en las que los socios vayan a visitar otras asociaciones o cooperativas modelos ubicadas en su zona o en alguna otra región?</p> <p>M: Nos falta trabajar ese tema de las pasantías, lo tenemos en el plan de trabajo pero por alguno u otro modo muchas veces se deja de lado. (Mario Zulueta, 8: 146-149)</p>	<p>Nos falta trabajar ese tema de las pasantías, lo tenemos en el plan de trabajo, pero por alguno u otro modo muchas veces se deja de lado.</p>	<p>FALTA DE UN PLAN DE TRABAJO PARA PASANTÍAS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Crees que debería haber algún apoyo que se le debería brindar actualmente a la cooperativa? ¿Tiene alguna propuesta para mejorar en este aspecto?</p> <p>M: Bueno en ese aspecto APROCAM ha sabido sobrevivir a través de proyectos para ser realistas, con los precios que tenemos es bien difícil manejarlo, hemos pasado varios años solos, sin ningún proyecto, es complicado cuando no hay proyecto sobre todo el tema del personal, el costo fijo es alto y todo eso.</p> <p>E: Es decir, por ahora se está manteniendo por la existencia de proyectos ¿no es así?</p> <p>M: No, de hecho que sí APROCAM ha sobrevivido a través de proyectos pero como le digo es complicado, hay que tener un poco más de austeridad en el tema administrativo para que funcione. (Mario Zulueta, 13: 421-430)</p>	<p>de hecho que sí APROCAM ha sobrevivido a través de proyectos pero como le digo es complicado, hay que tener un poco más de austeridad en el tema administrativo para que funcione.</p>	<p>SOBREVIVENCIA DE APROCAM GRACIAS A PROYECTOS Y AUSTERIDAD DE GASTOS - COSTOS FIJOS ALTOS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

<p>E: ¿Por qué hicieron el cambio de asociación a cooperativa?  M: Bueno, en primer lugar porque la ley de cooperativas tenía mucho más beneficios  E: ¿Cómo cuáles?  E: El tema tributario, nos acogemos a la ley de cooperativas y todo eso.  (Mario Zulueta, 13: 431-434)</p>	<p>nos acogemos a la ley de cooperativas</p>	<p>ACOGIMIENTO A LEY DE COOPERATIVAS EN PRIMERA INSTANCIA PARA ACOGERSE A BENEFICIOS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Pero en el tema tributario?  M: Tiene algunos beneficios en sus normativas, nosotros nos acogemos a la ley de la Amazonía porque de momento nos beneficia, pero si nos quitaran esa ley nos acogeríamos inmediatamente a la de cooperativas, la general básicamente, la de pagar 30%, la de Amazonía nos hace pagar el 15% por eso nos conviene esta última. (Mario Zulueta, 13: 437-441)</p>	<p>E: ¿Pero en el tema tributario?  M: Tiene algunos beneficios en sus normativas, nosotros nos acogemos a la ley de la Amazonía</p>	<p>ACOGIMIENTO A LEY DE LA AMAZONÍA PARA EL PAGO DE TRIBUTOS</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Cuándo hicieron ese cambio?  M: Legalmente como cooperativa somos desde el 18 de mayo de 2017, el otro tema es que como asociación tiene limitantes y nosotros como APROCAM hemos crecido mucho en temas de infraestructura y todo eso (Mario Zulueta, 13: 444-447)</p>	<p>el otro tema es que como asociación tiene limitantes y nosotros como APROCAM hemos crecido mucho en temas de infraestructura y todo eso</p>	<p>LIMITANTES POR SER ASOCIACIÓN - NO PERMITÍA CRECIMIENTO DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>
<p>E: ¿Esa fue entonces la principal razón por la que cambiaron?  M: Sí, porque no éramos dueños, mientras todo esté activo somos dueños, una vez que se van se van sin nada, pero si el socio es cooperativa cuando se va tiene una liquidación, se le ofrece su porcentaje que tiene como socio. (Mario Zulueta, 14: 453-456)</p>	<p>E: ¿Esa fue entonces la principal razón por la que cambiaron?  M: Sí, porque no éramos dueños</p>	<p>POSESIÓN DE LA COOPERATIVA POR PARTE DE SOCIOS COMO RAZÓN PRINCIPAL PARA EL CAMBIO DE ASOCIACIÓN A COOPERATIVA</p>	<p>GESTION DE LA DIRECTIVA</p>

**Fuente:** Transcripción de entrevistas a profundidad. **Elaboración:** propia.

#### **4.1.2 Codificación axial**

El siguiente paso dentro del proceso de codificación es la codificación axial, la cual implica un conjunto de procedimientos mediante los cuales los datos se reagrupan de formas nuevas después de haberse fracturado en la codificación abierta. En esta etapa, las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos (Strauss y Corbin, 2002; Mishra, Gupta & Bhatnagar, 2013).

Como se detalló en la etapa anterior, en la codificación abierta se desarrollan categorías, mismas que representan un fenómeno, es decir, un problema, asunto, acontecimiento o suceso que es significativo para los entrevistados. En la presente etapa se identifican las subcategorías, las cuales, en lugar de representar el fenómeno, responden preguntas tales como cuándo, dónde, por qué, quién, cómo y con qué consecuencias, dando así a los conceptos un mayor poder explicativo. Al comienzo del análisis, se puede ignorar cuáles conceptos son categorías y cuáles subcategorías. Sin embargo, esto se va evidenciando a medida que la codificación es desarrollada (Strauss y Corbin, 2002).

A pesar del detalle del procedimiento de codificación axial brindada por los autores, no se encontró claro el proceso de transición entre la codificación abierta y la codificación axial. Por tal razón, para proporcionar una mejor estructura y complementar su teoría, se ha utilizado en el presente análisis la Guía de relación condicional (Scott, 2008). Scott (2008) ejemplifica el uso de dicha guía en el desarrollo de las investigaciones doctorales de dos estudiantes

asesorados por los mismos Strauss y Corbin, quienes validan el uso de la mencionada Guía de relación condicional.

La guía de relación condicional no sólo permite el paso de la codificación abierta a la codificación axial, sino también la identificación de la categoría central, como consecuencia de encontrar las relaciones entre las categorías y subcategorías de la presente investigación (Scott, 2008). El procedimiento de la guía de relación condicional empleado en este estudio se muestra ilustrativamente en la Tabla N° 4.

Tal como se muestra en la tabla N° 4, las 11 categorías obtenidas en el proceso de codificación abierta se colocaron en la columna del extremo izquierdo. En las siguientes columnas se colocaron las preguntas ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cómo? y ¿con qué consecuencias?, pues tal como lo mencionan Strauss y Corbin (2002), estas nos permitirán encontrar las relaciones existentes entre sus respuestas y la categoría nombrada en la primera columna.

**TABLA N° 4. GUÍA DE RELACIÓN CONDICIONAL**

CATEGORÍA	QUÉ	CUÁNDO	DÓNDE	POR QUÉ	CÓMO	CONSECUENCIAS
<b>FORMACION DEL CONOCIMIENTO DE LOS SOCIOS</b>	Los conocimientos son adquiridos por los socios de la cooperativa a través de las <u>capacitaciones y experiencias</u> . Las primeras son transmitidas a través de técnicos que pueden ser contratados por APROCAM, enviados por entidades públicas e incluso por sus mismos compradores para mejorar las técnicas de poda, abono orgánico, injertos y tratamientos de plagas. Así mismo, cuentan con apoyo de instituciones educativas locales que dictan diplomados abiertos tanto a profesionales como agricultores y entidades extranjeras que permiten la participación de la cooperativa en proyectos. Por otro lado, las experiencias son obtenidas en el trabajo de campo que realiza a diario el agricultor, así como en las pasantías que permiten intercambiar ideas o modalidades de trabajo con otras asociaciones. En ellas se adquieren métodos para el manejo de la planta de cacao, información sobre formación de cooperativas y cómo estas se han levantado a pesar de padecimientos y ahora son grandes empresas que trabajan en diferentes países.	Ocurrió durante la gestión de las actividades de la cooperativa.	En campos de cultivo de los socios, en las instalaciones de la cooperativa y en otros lugares externos donde participe o sea invitada la cooperativa.	Porque la cooperativa busca mejorar la calidad del cacao producido por sus socios cumpliendo los estándares requeridos por sus compradores extranjeros. Asimismo, se busca incentivar a los productores a tener una visión a largo plazo.	Gestión que realiza la directiva para la participación en proyectos, relaciones comerciales con el exterior y la experiencia del agricultor.	Aumento de la productividad. Cumplimiento de estándares de calidad de producto orgánico. Establecimiento de nuevas relaciones comerciales.
<b>CAPTACIÓN DE APOYO EXTERNO</b>	La cooperativa tiene beneficios derivados del apoyo que recibe de entidades externas a través de proyectos para la capacitación de los socios mediante la transmisión de conocimientos técnicos y participación en visitas a otras cooperativas. De igual manera, participa en programas de financiamiento para la mejora de infraestructura, adquisición de herramientas, maquinarias y abono por medio de contrapartidas, así como programas de investigación del suelo y grano de cacao. Por otro lado, gracias a la consolidación de una alianza estratégica con su principal comprador, este les otorga materiales, estudios y capacitaciones.	Ocurrió en el proceso de gestación de la cooperativa así como durante la gestión de sus actividades.	En campos de cultivo de socios e instalaciones de cooperativas.	Porque actualmente el cacao peruano es uno de los más cotizados y demandados en el mundo por lo que APROCAM busca poder abastecer este mercado con un producto que cumpla con los estándares de calidad requeridos. Para ello, entidades extranjeras y públicas peruanas se buscan aportar al desarrollo de su cadena logística.	Gestión que realiza la directiva para la participación en proyectos, relaciones comerciales con el exterior, organización con otras cooperativas y/o entidades para promover ayuda o proyectos por parte del Estado peruano. Proyectos internacionales que buscan erradicación de producción de coca.	Aumento de la productividad. Mejora de la competitividad de la cooperativa. Mejora de la calidad del grano.

<b>AMENAZAS A LA COOPERATIVA</b>	<p>Por naturaleza de la cooperativa, está esta propensa a ciertas amenazas que pueden afectar su funcionamiento y constante crecimiento como organización. Amenazas tales como la <u>competencia desleal de otras cooperativas y empresas de la zona, el cambio climático, las enfermedades que afectan a la producción y las mayores restricciones de los países europeos por el porcentaje de cadmio en el cacao derivado del uso de pesticidas</u>. Ante ello, <u>la cooperativa está realizando ciertos esfuerzos en buscar nuevos mercados para la diferenciación de precios con el fin de mejorar su competitividad, en buscar soluciones al problema del cadmio, y en buscar soluciones alternas al cambio climático ante alto costo de inversión para mitigarlo y el bajo nivel adquisitivo de los socios</u>.</p>	<p>Ocurrió durante la gestión de las actividades de la cooperativa como respuesta a los hechos que se encuentran afectando su funcionamiento. Dentro de su plan anual.</p>	<p>En oficinas de la cooperativa, durante visita a campo, en universidades.</p>	<p>Porque la cooperativa busca su constante crecimiento y está atenta a los inevitables cambios que puedan darse en su entorno que pueden afectarla o evitar que cumpla con sus metas propuestas.</p>	<p>Reuniones lideradas y/o conformadas por la directiva en búsqueda de soluciones a problemas potenciales para la cooperativa observados y comunicados por los socios, técnicos y profesionales. Ejecución de planes de trabajo.</p>	<p>Estabilidad en precios ofrecidos a socios. Mejor calidad del producto orgánico. Aumento de productividad. Captación de nuevos clientes. Mejora de la competitividad de la cooperativa.</p>
<b>GESTIÓN DEL COMPROMISO DE LOS SOCIOS</b>	<p>La cooperativa se ha caracterizado desde sus inicios por el compromiso y convicción de sus socios fundadores, quienes actualmente en su mayoría forman parte de la directiva y otros parte del grupo de socios más activos, quienes a su vez se encargan de promover el conocimiento y respeto del reglamento, políticas y responsabilidades del socio con la cooperativa así como la proyección de la mentalidad de los socios con la organización, todo ello con el fin de lograr las metas planteadas en los tiempos y estándares de calidad requeridos, tanto a corto como a largo plazo. Socios son principalmente motivados por el reintegro recibido a fin de campaña, existencia bolsa de ahorros, los pagos realizados contra entrega, en el tema comercial, lo otro es la asistencia técnica que se le es brinda, gestión de proyectos, representación.</p>	<p>Ocurrió en el proceso de gestación de la cooperativa así como durante la gestión de sus actividades.</p>	<p>En instalaciones de la cooperativa, en campos de cultivo de los socios, en locales externos.</p>	<p>La visión cortoplacista de los agricultores en general origina que el proceso de compenetración con alguna organización sea mucho más complejo. Por lo que la cooperativa busca una relación fortificada entre los socios y la cooperativa con el fin de formar la base fortificada para la organización.</p>	<p>Gestión de directiva en complemento con socios fundadores para promover el compromiso hacia una relación a largo plazo de socios con la organización a través de beneficios otorgados, resultados logrados y testimonios de buenas experiencias de socios fundadores.</p>	<p>Relaciones a largo plazo entre los socios y la cooperativa. Aumento de número de socios. Aumento de productividad.</p>

<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<p>La cooperativa posee certificación orgánica de sus productos. Para mantener dicha certificación ponen en práctica una serie de procedimientos que aseguren la calidad orgánica del grano, tales como brindar un seguimiento a las áreas de cultivo de los socios para cerciorarse del no uso de herbicidas, manejo post-cosecha es realizada en instalaciones de la cooperativa. Finalmente antes de su exportación, los granos son transformados en el laboratorio del cacao de la cooperativa, lo cual permite seleccionar una calidad específica del grano producido.</p>	<p>Ocurrió durante el proceso de producción de cacao: preparación de tierra, cosecha y post-cosecha.</p>	<p>En campos de cultivo de los socios, laboratorio del cacao, instalaciones de la cooperativa.</p>	<p>Porque el mundo cada vez está siendo más riguroso con el origen y calidad de los productos que desea comprar, por ello las restricciones de las exportaciones están siendo más estrictas al pasar de los años. Por tal razón, la cooperativa debe adaptarse a las exigencias que dicho mercado demanda, asegurando la calidad orgánica de sus productos.</p>	<p>Gestión de la directiva para establecer, en base a la norma de certificación orgánica, una serie de parámetros y procedimientos, brindando un control y seguimiento a los socios por medio de los colaboradores de planta (técnicos, encargados de laboratorio, mano de obra de post-cosecha)</p>	<p>Cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por sus clientes. Captación de nuevos clientes.</p>
<b>GESTION DE LA COMUNICACIÓN</b>	<p>El flujo de información de la cooperativa se da por diversos canales, las primeras son las reuniones (ordinarias, 2 veces al año y extraordinarias) en las cuales se busca difundir y/o comunicar metas, objetivos, estructura organizativa, políticas, reglamento, plan operativo anual de la cooperativa, así como se debaten y aprueban propuestas realizadas por la directiva y se informa avances realizados por la organización; otro canal comunicativo es a través de los socios líderes zonales, quienes se encargan de difundir ciertos comunicados además de brindar capacitaciones; finalmente las reuniones de integración que generalmente se dan entre socios y técnicos. A pesar de los esfuerzos, no existe un mismo lenguaje entre los directivos y socios en cuanto a la gestión de la cooperativa esto debido a la diferencia educativa. Mayor parte de la comunicación con los socios es a través de los técnicos de campo.</p>	<p>Ocurrió durante la gestión de las actividades de la cooperativa.</p>	<p>En instalaciones de la cooperativa, en campos de cultivo de los socios, en locales externos.</p>	<p>Porque para el logro conjunto de las metas y objetivos de la cooperativa es importante que todos los miembros involucrados vayan hacia un mismo sentido y para ello es necesario que exista un eficiente flujo de información.</p>	<p>Gestión realizada por la directiva para mantener un correcto flujo de información con todos los socios y brindar la transparencia necesaria de los resultados obtenidos por la cooperativa así como de su forma de trabajo.</p>	<p>Logro de las metas y objetivos de la cooperativa. Buena relación entre los miembros. Incremento de la confianza de los socios en la cooperativa.</p>



<b>GESTIÓN DE LA DIRECTIVA</b>	<p>Dentro de la gestión de la actual directiva de la cooperativa se realizan reuniones para la discusión y establecimiento de acuerdos (comerciales), metas y objetivos de largo y corto plazo (anuales), asimismo, su respectivo plan anual de trabajo, en el cual se incluye presupuestos y cronograma de actividades, para posteriormente ser aprobado por el comité de Vigilancia y finalmente difundido y aprobado por la Asamblea en las sesiones anuales. Por otro lado, se realizó el cambio de Asociación a Cooperativa, lo cual ha permitido una reestructuración del organigrama de APROCAM en base a ley general de Cooperativas (inclusión de comités de educación, vigilancia y electoral); establecimiento de funciones de cada uno de los miembros de la directiva, estatutos con los objetivos y fines de la cooperativa, reglamentos, políticas y responsabilidades de miembro; obtención de mejores créditos bancarios y de proyectos; a los socios ser dueños de la organización; mayores beneficios tributarios y mayor posibilidad de crecimiento en comparación de los limitantes que posee una Asociación; todo ello sin cambiar el modelo y principios de asociatividad inicial.</p>	<p>Ocurrió durante el funcionamiento de la Cooperativa</p>	<p>En instalaciones de la cooperativa.</p>	<p>En base a la experiencia en creación y fracaso de la mayoría de cooperativas y asociaciones agrarias en la zona, se demuestra que un factor de éxito de las mismas es la eficiente administración y/o gestión de su directiva.</p>	<p>A través de la planificación para el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo; organización de los socios con una estructura eficiente para que se puedan alinear a la cooperativa, complementando con capacitaciones y una correcta selección; control y seguimiento del trabajo diario; promoción de la confianza y compromiso de los socios así como una correcta comunicación con y entre ellos.</p>	<p>Cumplimiento de objetivos de la cooperativa. Crecimiento de la cooperativa. Sostenibilidad de la cooperativa frente a las amenazas.</p>
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<p>La cooperativa es dirigida por un grupo de personas que debe contar con ciertas aptitudes que permitan su correcto funcionamiento, tales como la capacidad de dirigir y tomar decisiones, así como adquirir una formación profesional y contar con experiencia en el sector donde desarrolla sus actividades. Debe, además, mantener una buena relación con los socios, ser capaz de transmitir información y trabajar en coordinación conjunta, valorando los recursos humanos y siendo inspirador de confianza.</p>	<p>Ocurrió en el proceso de gestión de la cooperativa</p>	<p>En campos de cultivo de socios e instalaciones de cooperativas.</p>	<p>Porque el socio busca ser parte de una institución confiable, capaz de mantenerse en el tiempo y bajo la dirección de personas capacitadas tanto moral como laboralmente</p>	<p>Gestión de la directiva para realizar un correcto filtro en la elección de cada uno de los miembros de la cooperativa.</p>	<p>Atracción de nuevos socios, transmisión efectiva de información, mayor confianza en los dirigentes, buenos resultados en la gestión de la cooperativa, crecimiento de la cooperativa</p>

<p><b>CULTURA Y VIVENCIAS DE LOS SOCIOS</b></p>	<p>La cultura de los socios está marcada por el conocimiento tradicional que este viene manejando. Una cooperativa está compuesta por un gran porcentaje de personas mayores de 60 años, resistentes a la implementación de nuevos métodos de trabajo debido al aferramiento a su ideología. Esta resistencia cambia cuando los socios ven los resultados positivos que lograron obtener. No obstante, existen grupos de socios que se unieron a la cooperativa justamente por la asistencia técnica que esta les otorga.</p>	<p>Ocurrió en el proceso de formación de la cooperativa</p>	<p>En campos de cultivo de socios e instalaciones de cooperativas.</p>	<p>Porque la cooperativa busca cumplir con los procedimientos para cumplir con estándares de calidad de los clientes que permitan el ingreso a los mercados</p>	<p>Gestión que realiza la directiva para contrarrestar el lado negativo de la cultura de los socios. buscando consolidar su compromiso en los proyectos en los que se trabajan.</p>	<p>Adaptabilidad del socio, confianza en la cooperativa, mayor productividad, cumplimiento de estándares de calidad</p>
<p><b>BENEFICIOS ECONOMICOS DE SOCIOS</b></p>	<p>Pertenecer a una cooperativa le genera estabilidad económica al socio, pues además de recibir un precio estable con variabilidad mínima anual, les otorga un "reintegro" año a año. Así mismo, la mejora en la infraestructura de la propia cooperativa, le ha permitido al socio disminuir los procesos productivos individuales (fermentado y secado). Por otro lado, la utilización de las herramientas adquiridas por los socios a través de esta para su utilización en el cultivo, ha logrado disminuir los costos de producción y en consecuencia, los hace más competitivos.</p>	<p>Ocurrió en el proceso de gestión de la cooperativa así como durante la gestión de sus actividades.</p>	<p>En campos de cultivo de socios e instalaciones de cooperativas.</p>	<p>Porque el socio busca un beneficio económico y la máxima reducción posible de sus gastos</p>	<p>Gestión que realiza la directiva para la participación en proyectos y fortalecimiento de las relaciones comerciales para la obtención de mayores beneficios económicos para el socio.</p>	<p>Atracción de nuevos socios, confianza en la cooperativa, cumplimiento de estándares de calidad, sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo, competitividad en el mercado</p>
<p><b>CONFIANZA DE LOS SOCIOS</b></p>	<p>La confianza del socio se genera por el crecimiento de la cooperativa tanto comercialmente como en infraestructura. Este crecimiento se atribuye a la buena gestión realizada por la directiva, a los filtros para el ingreso de los socios, a la comunicación de la información sobre los acuerdos y cambios y la toma de decisiones considerando el punto de vista y participación de la mayoría de los socios. Así mismo las cooperativas se encuentran regidas por estatutos y organizadas por comités, entre ellos el de vigilancia que controla las actividades de la directiva, de educación, de elección y apoyo con personal administrativo.</p>	<p>Ocurrió en el proceso de formación de la cooperativa y la gestión de la directiva.</p>	<p>En las instalaciones de la cooperativa</p>	<p>Porque el socio busca seguridad en la inversión que realiza y la cooperativa, atraer más socios para seguir creciendo</p>	<p>Gestión que realiza la directiva para asegurar la total transparencia en los procesos administrativos, comerciales y electorales, con el fin de generar confianza en los actuales y potenciales socios.</p>	<p>Atracción de nuevos socios, sostenibilidad en el tiempo, confiabilidad en el equipo de trabajo</p>

**Fuente:** Transcripción de entrevistas a profundidad. **Elaboración:** propia.

Para ejemplificar el paso anterior, se seleccionó una de las once categorías identificadas: “Formación del Conocimiento de los Socios”, por lo que la primera pregunta formulada es: ¿Qué es Formación del Conocimiento de los Socios? La categoría fue definida por los socios entrevistados a través de la recopilación de respuestas durante el análisis como: “Los conocimientos son adquiridos por los socios de la cooperativa a través de las capacitaciones y experiencias. Las primeras son transmitidas a través de técnicos que pueden ser contratados por APROCAM, enviados por entidades públicas e incluso por sus mismos compradores para mejorar las técnicas de poda, abono orgánico, injertos y tratamientos de plagas.

Asimismo, cuentan con apoyo de instituciones educativas locales que dictan diplomados abiertos tanto a profesionales como agricultores y entidades extranjeras que permiten la participación de la cooperativa en proyectos.

Por otro lado, las experiencias son obtenidas en el trabajo de campo que realiza a diario el agricultor, así como en las pasantías que permiten intercambiar ideas o modalidades de trabajo con otras asociaciones. En ellas se adquieren métodos para el manejo de la planta de cacao, información sobre formación de cooperativas y cómo estas se han levantado a pesar de padecimientos y ahora son grandes empresas que trabajan en diferentes países.” En este caso se proporcionó una definición colectiva, teniendo en cuenta las palabras empleadas por los participantes para evitar el sesgo de los investigadores y la posibilidad de

distorsionar las definiciones brindadas por los entrevistados con percepciones propias.

La segunda pregunta formulada fue ¿Cuándo ocurre la formación del conocimiento de los socios? a lo que se respondió que “Ocurrió durante la gestión de las actividades de la cooperativa”.

La tercera pregunta desarrollada fue ¿Dónde ocurre la formación del conocimiento?, la respuesta que se obtuvo es que esta se produce “En campos de cultivo de los socios, en las instalaciones de la cooperativa y en otros lugares externos donde participe o sea invitada la cooperativa”.

La cuarta pregunta fue ¿Por qué ocurre la formación de los conocimientos de los socios? La formación del conocimiento se produjo porque la cooperativa busca ser una empresa sostenible en el tiempo, confiable y reconocida social y económicamente que actúa en beneficio del socio.

La quinta pregunta elaborada fue ¿Cómo fue realizada la formación de los conocimientos de los socios? En esta pregunta se consideró el modo en el que los participantes entienden las consecuencias. En este caso, los entrevistados sugirieron que la formación de los conocimientos de los socios ocurre al desarrollarse la “Gestión que realiza la directiva para la participación en proyectos, relaciones comerciales con el exterior y la experiencia del agricultor.”

La sexta y última pregunta de investigación fue ¿Con qué consecuencias se produce la formación de conocimientos de los socios?, obteniendo los siguientes resultados: Aumento de la productividad, cumplimiento de estándares de calidad de producto orgánico y establecimiento de nuevas relaciones comerciales.

Al trabajar las preguntas con cada una de las 11 categorías y colocarlas en la guía de relación condicional se logró construir las definiciones a partir de los conceptos (códigos) encontrados en la codificación abierta. Lo que permitió identificar las relaciones existentes entre las categorías y posteriormente la selección del fenómeno central.

El fenómeno central en el presente análisis es “La gestión de la directiva”. Pues tal como se puede visualizar en la guía de relación condicional, todas las demás categorías se encuentran relacionadas directa o indirectamente con este fenómeno. Estas relaciones fueron obtenidas de las respuestas a las preguntas ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cómo? y con qué consecuencias ubicadas en cada columna. Cabe resaltar que una vez encontrado el fenómeno central, las demás categorías pasaran a ser consideradas subcategorías. Para un mayor entendimiento, presentamos los siguientes ejemplos:

Considerando la subcategoría formación del conocimiento de los socios, se observa que, en las columnas ¿Cuándo? “ocurrió durante la gestión de las actividades de la cooperativa” y ¿Cómo? “gestión que realiza la directiva para la participación en proyectos, establecimiento de nuevas relaciones comerciales con el exterior y la amplificación de experiencia del agricultor”, esta categoría

forma parte de las estrategias o acciones de la gestión de la directiva (fenómeno central).

Como segundo ejemplo desarrollamos la subcategoría “Cultura y Vivencias de los Socios”, tal como se visualiza en la columna ¿Qué? “La cultura de los socios está marcada por el conocimiento tradicional que este viene manejando. Una cooperativa está compuesta por un gran porcentaje de personas mayores de 60 años, resistentes a la implementación de nuevos métodos de trabajo debido al aferramiento a su ideología. Esta resistencia cambia cuando los socios ven los resultados positivos que lograron obtener.

No obstante, existen grupos de socios que se unieron a la cooperativa justamente por la asistencia técnica que esta les otorga”, esta categoría es considerada como una de las causas del fenómeno central como se muestra en la columna ¿por qué? de la categoría “gestión de la directiva” en la que indica que esta se da “en base a la experiencia en creación y fracaso de la mayoría de cooperativas y asociaciones agrarias en la zona, se demuestra que un factor de éxito de las mismas es la eficiente administración y/o gestión de su directiva.”

Cabe resaltar que en este proceso de análisis existe una gran variabilidad en los protocolos empleados entre los investigadores, por ello este es adaptado en función a las necesidades del estudio.

A continuación, se explica a profundidad las relaciones encontradas entre las categorías y el fenómeno central siguiendo el modelo organizativo del paradigma.

El paradigma es un modelo organizativo que permite analizar datos con el objetivo de recolectarlos y ordenarlos sistemáticamente para integrar la estructura (el por qué) y el proceso (cómo). Puesto que, si solo se estudia la estructura, entenderemos el por qué, pero no cómo ocurren los acontecimientos y si solo se estudia el proceso, podremos comprender como actúan las personas, pero no por qué (Strauss y Corbin, 2002). La guía de relación condicional permite encontrar la relación entre ambas.

Según Strauss y Corbin (2002), el paradigma está compuesto por los siguientes componentes básicos:

1. El fenómeno: Idea central. En la codificación abierta, las categorías representan los fenómenos.
2. Condiciones: Conjunto de acontecimientos que responden las preguntas por qué, donde, cuando y como. Se dividen en:
  - a) Condiciones Causales: Acontecimientos que influyen en los fenómenos.
  - b) Condiciones Intervinientes: Mitigan o alteran el impacto de las condiciones causales. Situaciones inesperadas.

- c) Condiciones Contextuales: Se presentan en un tiempo y lugar para crear problemas o circunstancias a los que las personas responden con una acción/ interacción.
3. Acciones/ Interacciones estratégicas: Actos realizados con el fin de resolver un problema. Responden las preguntas quien, como.
  4. Consecuencias: Son el resultado de las acciones/ interacciones.

Las subcategorías (formación de conocimientos de los socios, captación de apoyo externo, amenazas a la cooperativa, gestión de compromiso de los socios, gestión de calidad, gestión de la comunicación, selección del personal, cultura y vivencia de los socios, beneficios económicos de los socios y confianza de los socios) se clasificaron en los seis componentes del modelo de paradigma.

Estas serán explicadas en las siguientes secciones con la ayuda de citas. Las citas utilizadas fueron elegidas en base a aquellas opiniones más representativas expresadas por los entrevistados.

#### **4.1.2.1 Fenómeno central: Gestión de la directiva**

A través de la realización de entrevistas, se identificó que la gestión de la directiva es el fenómeno que engloba a todos los acontecimientos necesarios para el logro de los objetivos propuestos por la cooperativa. Por lo tanto, la gestión de la directiva se considera como un fenómeno clave. Los comentarios que ilustran lo anterior, serán expuestos en los siguientes párrafos:



Bueno eso tendría que verlo más que nada la parte administrativa, se plantean objetivos, metas, que es lo que van a lograr, inclusive por ejemplo nos dicen tantas toneladas podemos acopiar este año y nosotros lo único que hacemos ahí es tratar en lo posible dar la mayor cantidad de nuestro producto para el cumplimiento de estas metas. (Domingo Salazar, 6: 159-169)

Bueno en ese aspecto APROCAM ha sabido sobrevivir a través de proyectos para ser realistas, con los precios que tenemos es bien difícil manejarlo, hemos pasado varios años solos, sin ningún proyecto, es complicado cuando no hay proyecto sobre todo el tema del personal, el costo fijo es alto y todo eso.

Es decir, por ahora se está manteniendo por la existencia de proyectos ¿no es así?

No, de hecho, que sí APROCAM ha sobrevivido a través de proyectos, pero como le digo es complicado, hay que tener un poco más de austeridad en el tema administrativo para que funcione. (Mario Zulueta, 13: 421-430)

Los extractos anteriores fueron obtenidos de las entrevistas realizadas. En ellos se puede visualizar el fenómeno de Gestión de la Directiva en el contexto de la investigación. Por ejemplo, como se observa en el primer extracto, los objetivos anuales de la cooperativa son planteados por los directivos quienes a su vez buscan alinear las metas individuales con los de la cooperativa, lo que posibilita

a cada socio establecer una línea de trabajo para cumplir con la meta común. De manera similar, como se representa en el segundo extracto, la sobrevivencia de la cooperativa se debe a la gestión de la directiva para la consecución de proyectos que les permitan continuar con sus actividades, así como el control de los costos fijos para las actividades administrativas.

Habiendo descrito el fenómeno, pasaremos a identificar las condiciones causales como es sugerido por el modelo del paradigma.

#### **4.1.2.2 Condiciones causales**

El análisis sugiere que una razón importante para mejorar “la gestión de la directiva” de la cooperativa es “la cultura y vivencias de sus socios”, pues se observa repetidamente que los entrevistados consideran que la cultura y vivencias de los miembros de APROCAM es un factor importante para el mejoramiento de su gestión.

A continuación, se presenta extractos de algunas entrevistas que destacan la relación positiva entre “la cultura y vivencias de los socios” y “la gestión de la directiva” de la cooperativa:

Eso es importantísimo, que (el presidente de la cooperativa) sea preparado y tenga conocimiento acerca del cooperativismo, porque en esta zona se han perdido varias cooperativas muy buenas, aquí en el distrito de La Peca había una buena cooperativa, se perdió por el mal manejo, y con ello llegó

la desconfianza del resto de gente que daban un paso adelante y repentinamente retrocedían, y así permanecían, dudaban si estar bien o no con la asociación. (Edmundo Llanos, 8: 257-263).

Ha habido malas experiencias con las cooperativas y eso hacía dudar un poco a los socios, hay muchas cooperativas que han quebrado, pero eso al final seas asociación o cooperativa se debe en mayor instancia a la responsabilidad de los que dirigen el funcionamiento de éstas; seas asociación o cooperativa igual quiebras sea como sea, seas cooperativa o no, no te garantiza que no puedas caer en eso, al final es responsabilidad de las personas que lo dirigen. (Mario Zulueta, 4: 117-123).

Eso es de lo que desconfiamos, si las directivas se quedaran y mantuvieran, así como empezaran normal pues, pero una vez que éstas empiezan a quedar mal ahí comienza. Tendríamos que ver eso en los cambios de directiva, de esa forma se ve el personal, ahí muchas veces ingresa gente que tiene otras ideas. (Porfirio Becerra 10: 283-292).

Bueno, yo diría que todo depende de la cabeza de la directiva y si existió un mal manejo, muchas veces el mismo socio hace quedar mal porque el socio se va y saca préstamos y con ello nos hace quedar mal y el Presidente o la Junta Directiva por ser buenos muchas veces le da, le presta, pero el socio termina haciéndolo quedar mal, y esto puede ocasionar la quiebra también de la empresa. (María Ortiz 7: 229-233).

Partiendo de las citas mencionadas anteriormente y otras declaraciones observadas en los datos, se dedujo que las malas experiencias previas de los socios de APROCAM en cooperativas y/o asociaciones de la zona están directamente relacionadas con la corrupción y/o malos manejos realizados dentro de sus respectivas gestiones directivas, siendo la desconfianza en este tipo de organizaciones una de las consecuencias directas de las vivencias mencionadas.

De modo que se reflejó que las vivencias negativas y la cultura de desconfianza de los campesinos son un factor clave para enfocarse en mejorar la gestión directiva de la cooperativa, puesto que a pesar de que los miembros de la directiva cuenten con conocimientos académicos sobre la planificación, organización, dirección y control, es necesario que cuenten también con la ética y valores adecuados para una correcta gestión.

Usando como ejemplo el primer extracto, se puede notar que a pesar de la buena preparación y conocimientos de la directiva de una cooperativa del distrito esta quebró por el mal manejo directivo realizado. De la misma forma, en el segundo, tercer y cuarto extracto se enfatiza la responsabilidad de la directiva de la organización como clave para su éxito, ante la desconfianza existente en sus socios o potenciales socios.

Luego de identificar las condiciones causales para la mejora de la gestión directiva de la cooperativa, la siguiente sección enfatiza el contexto.

### 4.1.2.3 Contexto

Según Strauss y Corbin (2002) el contexto se describe como un conjunto particular de condiciones/ propiedades relacionadas con el fenómeno. “La cultura y vivencias de los socios” en la que está inmersa la cooperativa se consideró como un criterio importante para el desarrollo de la gestión de la directiva.

Los entrevistados señalaron aspectos culturales que reflejan tanto la desconfianza y el temor a este tipo de organizaciones como resultado de las malas experiencias vividas anteriormente, así como la resistencia al cambio debido al tradicionalismo existente en la zona. Por otro lado, se manifiesta una visión cortoplacista de los socios, pues priorizan el beneficio económico antes que su crecimiento a largo plazo. Tal como dijeron los participantes:

No, pero sí ha habido malas experiencias con las cooperativas y eso hacía dudar un poco a los socios, hay muchas cooperativas que han quebrado, pero eso al final seas asociación o cooperativa se debe en mayor instancia a la responsabilidad de los que dirigen el funcionamiento de éstas; seas asociación o cooperativa igual quiebras sea como sea, seas cooperativa o no, no te garantiza que no puedas caer en eso, al final es responsabilidad de las personas que lo dirigen. (Mario Zulueta, 4: 117-123)

Vas a encontrar siempre, 3,4 5 personas resistentes. Que tienes que hacer bastante trabajo, o trabajar con un vecino que también es socio e implantar el uso de la tecnología para que logre conocer la diferencia, y

cuando la ve el socio cambia, pero es más complicado. (Alfredo Aguilar, 10-11: 373-376)

Tenemos gente que viene de una tradición fuerte; y muchos de ellos hasta el día de hoy creen que hay que utilizar lampa en la tierra, apareció esa bendita herbicida, lo único que buscan es ahorrar su dinero, porque si empleo 1 o 2 litros en una hectárea estoy ahorrando 40 soles más el peón 40, son 80 soles y si yo lo hago empleando el machete ¿cuánto gasto? Son 400 soles, es mucha diferencia, pero no te das cuenta; entonces vemos que en la educación siempre vamos a tener problemas porque todos vienen de culturas diferentes, y la cultura es difícil de modificar. (Alfredo Aguilar, 10: 365-371)

Lo que pasa es que hay otras cooperativas que venden a un precio incluso muy superior al de nosotros y lamentablemente nosotros no podemos pagar más al productor porque nuestro mercado no nos permite hacerlo; eso se le explica al socio y éste muchas veces no lo entiende, al final creen que es un comprador más; a veces hay que estudiar al socio para ver si realmente valora el tema de la asistencia técnica, el tema de las capacitaciones, ¿qué es lo que valora más? ¿Valora más el precio o valora más el tema de cooperativismo? Muchas veces hay gente que no valora éste último simplemente quieren que les paguemos más y se acabó. (Mario Zulueta, 6: 185-195)

Estas citas destacaron los desafíos en la gestión por parte de los miembros de la directiva de la cooperativa. En el primer extracto se visualiza la desconfianza en los socios que se generó a causa de las malas experiencias obtenidas en su participación en otras cooperativas o asociaciones de la zona. Mientras que, en los dos siguientes extractos se evidencia la resistencia de los agricultores a la implementación de nuevas técnicas de cultivo que mejore su productividad y que cumpla con los estándares de calidad exigidos tanto por la cooperativa como por los clientes internacionales. Por último, en el extracto final se muestra la falta de visión de algunos de los socios al preferir beneficios inmediatos.

Habiendo descrito sobre el fenómeno central, la condición causal y el contexto, ahora pasamos a las condiciones intervinientes.

#### **4.1.2.4 Condiciones intervinientes**

A partir del análisis de los datos recopilados, concluimos que las amenazas a la cooperativa son una condición interviniente importante. Las amenazas a la cooperativa influyen en la relación entre gestión de la directiva - gestión de la calidad y gestión de la directiva - beneficio económico. La gestión de la directiva proporcionará los recursos necesarios para enfrentar a las amenazas en cada uno de sus ámbitos. Por lo tanto, propone alternativas para mitigar sus efectos:

La situación que ahorita nos está perjudicando es lo que anteriormente comenté, sobre el asunto del cadmio, ese es el problema más duro que tienen todas las cooperativas; tenemos tantas personas que visitan

nuestra planta, pero ellos quieren cacao de excelente calidad, y es por eso que tenemos que trabajar duro en la agricultura, ver la forma de cómo reducir este problema. Pero la expectativa es buena, nosotros tenemos contratos con compañías extranjeras, pensamos en exportar más, pero existen dificultades por el momento. (Alfredo Aguilar, 7-8: 255-261)

Y ésta es la situación que se está manejando, se está haciendo una investigación, y esperemos obtener resultados positivos porque si no el agricultor se va a sentir bastante mal. (Alfredo Aguilar: 3: 92-94)

Se viene ya sacando análisis y muestreos de la tierra en diferentes sectores, puede ser en Lluhuana, Pan de Azúcar y otros, y eso no se ha dado solamente en APROCAM, es un problema que abarca a todo el país; a partir de dichos muestreos se puede verificar si tiene un porcentaje de cadmio bastante elevado o no. (Miguel Ramírez, 4: 105-110)

Estamos trabajando el tema de mercado, nos hemos propuesto desde 2016 que venimos buscando mercados que nos diferencien en precios para poder competir y darle un precio más alto al productor pues no hay otra forma, con los actuales mercados que tenemos es complicado; ya hemos logrado algunos pequeños cambios, pero es poquísimo, aún no cubre para lo que apuntamos para beneficiar al socio (Mario Zulueta, 8-9: 272-278)



Consideramos que es desleal porque si hablas de temas de mercados no hay precios para pagar y de alguna forma quieren sacarnos; imagínate si no está la cooperativa no hay quien regule los precios en la zona, ellos saben que están perdiendo, pero igual quieren sacarnos para entrar y hacer un tipo de monopolio en el lugar. Otro tipo de amenaza es el factor clima. (Mario Zulueta, 8: 264-271)

El cambio climático nos ha afectado a todos, éste imposibilita el cultivo tanto de café como cacao y como consecuencia a menudo hay bajones severos y constantes en la producción. Sin embargo, a partir de las capacitaciones hemos aprendido a prevenir y controlar ese tipo de situaciones siempre que se pueda. (Santos Cruz, 3: 84-88).

A partir de las afirmaciones anteriores, es evidente que las amenazas a la cooperativa afectan tanto a la calidad del producto como al beneficio económico de los socios. Ante ello la directiva está realizando esfuerzos en contrarrestar sus efectos en el funcionamiento de la cooperativa, tales como: la búsqueda de nuevos mercados para la diferenciación de precios, investigaciones para solucionar el problema del cadmio y buscar soluciones alternas al cambio climático ante el alto costo de inversión para mitigarlo.

#### **4.1.2.5 Estrategias de acción/ interacción**

El análisis de datos de las entrevistas reveló que la directiva utiliza diferentes estrategias para desempeñar su gestión. Las estrategias empleadas son: captación de apoyo externo, gestión de calidad, gestión del compromiso, gestión

de la comunicación y la selección del personal. Las siguientes son las citas que ilustran dichas estrategias:

Bueno los proyectos como AGROIDEAS, que nos ha estado apoyando con profesionales y adquisición de productos también. Nosotros por ejemplo, el año pasado fuimos invocados, preguntaron por los que querían participar de ese tipo de ayuda y algunos a lo mejor no creían pero yo sí, me gusta tomar decisiones viendo el beneficio, adquirí mi despulpadora, la cual tiene un precio de aproximadamente 1000 soles y que a mí me la dejaron a casi 800, entonces representa para mí un beneficio y como somos socios podemos pedir además otros productos, despulpadoras, chaleadoras para ayudarnos con los desmontes, con estas herramientas en un día se hace hasta 1 o 2 hectáreas y nos dan 150 casi 2000 y eso representa una buena ayuda. Y con ese tipo de organizaciones solamente se paga una contrapartida y ya nos ayudan de esa forma. (Fermín Parra 4: 129-139)

Por ejemplo, yo soy socio, si llegan a mi chacra, y yo por tratar de culminar más rápido el trabajo empleo herbicidas, si el técnico me encuentra, lleva la queja a la cooperativa, no le puedo poner excusas, porque él sabe que no se pueden emplear de esa forma irresponsable, entonces constantemente hay seguimientos en las chacras de todos los socios, ¿para qué? Para vender un producto de calidad, estar todos conscientes de vender un producto de alta calidad. Cuando van a visitar a

mi chacra, yo les digo pasen y revisen por donde quieran, porque estoy seguro de mis cosechas; esos productos cuando los quemas al mes o dos meses lo notas, lo encuentras, el que sabe se da cuenta. (Edmundo Llanos, 7: 214 - 221)

Claro, anteriormente nosotros éramos asociación sin fines de lucro y ahora siendo una cooperativa ya tenemos fines económico y cada vez que aportamos para las ventas con ese dinero podemos hacer un tipo de ahorro, entonces si algún día el socio decide retirarse ya sale de la cooperativa con todo lo que ha aportado y tiene como reclamar lo que le pertenece también porque en una asociación no ocurre eso, si sales te retiras sin nada, en cambio sí perteneces a una cooperativa es diferente, la misma constitución o los mismos reglamentos te amparan. (Miguel Ramírez, 5: 167-175)

Las reuniones van marchando bien, se está tomando iniciativa con los dirigentes y esperamos que eso continúe. Programamos en el distrito La peca, en el que se encuentra el 50% de socios de APROCAM, y en Copallín el otro 50%, ese el trabajo que se hace, cuando vamos tenemos en cada sector un encargado o coordinador, éste se ocupa de multiplicar los avisos a los socios para en una fecha en específico tener una capacitación en campo, de esa forma funciona. (Alfredo Aguilar, 4: 112-117)

No, claro que no. Aquí ¿Cómo se recibe un socio? Para que algún socio solicite el ingreso a la cooperativa necesita tener testigos o vecinos que lo conozcan y que sean socios, y por medio de él, que es su amigo, que es vecino, decirnos si es honorable, bueno, trabajador, si no es problemático, entonces se le invita, se le recibe, y se le brinda todas las pautas como socio. (Edmundo Llanos, 4: 130-134)

De las citas anteriores, se puede inferir que las estrategias adoptadas por la directiva de la cooperativa se basan en la gestión para promover el compromiso de los socios, a través de la captación de apoyo de entidades externa, el control para el cumplimiento de los estándares de calidad de sus productos, el flujo constante de comunicación entre los socios y la adecuada selección de los miembros de la directiva, los socios y el personal administrativo.

#### **4.1.2.6 Consecuencias**

Esta sección se basa en el último aspecto del modelo del paradigma, es decir, las consecuencias asociadas con la gestión de la directiva.

De los entrevistados se ha obtenido diversos resultados derivados de la gestión de la directiva, tales como: formación del conocimiento de los socios, cumplimiento de estándares de calidad, compromiso, comunicación, beneficios económicos y confianza de los socios. Los datos revelaron que la gestión de la directiva llevó a un mayor conocimiento de técnicas de cultivo, la obtención de un producto que cumpla con los requisitos del mercado, un mayor compromiso

del socio con la cooperativa, mayor fluidez en la comunicación entre los socios y la directiva, un aumento en el beneficio económico percibido por el socio y la formación de una confianza más sólida en la dirección de la cooperativa. Las siguientes citas de las entrevistas ilustran lo anterior:

Sí, mire, anteriormente sembrábamos el cacao empíricamente, ¿cómo es eso? No sabíamos de plagas, no sabíamos de poda, no sabíamos ni injertar; cuando nosotros ingresamos a la cooperativa ésta trajo consigo la técnica y las capacitaciones que nos fueron brindadas, sobre todo las capacitaciones de orgánico, que son tan importantes, entonces es por medio de la asociación que los ingenieros nos venían a ofrecer sus enseñanzas y bueno beneficiados nosotros como agricultores pues. (Edmundo Llanos, 2: 28-35)

No, porque nosotros nunca ponemos otros productos que no sean orgánicos, siempre sacamos orgánicos, porque hay otras personas de otras instituciones, bancos, por ejemplo, que nos dicen póngale esto, aquello, inyéctenle esto, pero no lo ponemos porque dejaría ser orgánico pues. (María Ortiz 3: 102-105)

Sí, hemos estado pendientes, todo aquello que ha visto a APROCAM ha sido testigo de las estructuras que se han hecho, los almacenes, los secadores, los fermentadores y todo eso lo hemos hecho con faenas, cada agricultor, cada socio ha aportado con cierta cantidad de faenas y con una contrapartida, porque estas faenas se han estado anotando para

poner un valor para que cada uno aportara en dinero, por ejemplo, yo tengo como 40 faenas, todos no somos iguales ¿no? Pero por lo menos hemos estado a ese nivel, y ahora mire semejante estructura que tenemos ahí. (Fermín Parra 7: 231-238)

Las asambleas generales al año y las asambleas extraordinarias son realizadas en cualquier momento, cualquier percance o dificultad que pueda haber en la cooperativa se convoca inmediatamente a una reunión y nosotros estamos prestos a participar. (Fermín Parra 3: 76-81)

Bueno, APROCAM no pagará igual que el comercio, pero en cambio con el reintegro lo supera, nos conviene ofrecer nuestros productos a la cooperativa antes que venderlos en un negocio libre. (Porfirio Becerra 2:46-48)

Bueno yo les diría que me siento orgullosa, veo que APROCAM cada día va creciendo y digo si eso algún día no es para mí será para mis hijos pues, que siga creciendo cada vez más. (María Ortiz 8: 259-261)

La primera cita ilustra el aprendizaje de nuevas técnicas a partir de la participación de los socios en la cooperativa. El segundo extracto destaca la obtención de un producto orgánico cumpliendo los procedimientos establecidos en la organización. La tercera cita se refiere al compromiso del socio con el crecimiento y desarrollo de la cooperativa. La cuarta cita presenta las

herramientas utilizadas para mantener un flujo constante de comunicación con los socios. En la quinta cita se aprecia uno de los beneficios económicos obtenidos por los socios (reintegro) que contribuye a la construcción de relaciones a largo plazo con la cooperativa. Por último, la sexta cita es la representación de la confianza en la continuidad y crecimiento de la cooperativa por parte del socio.

Como se ha observado en el desarrollo de las consecuencias, estas se obtienen como resultado de la gestión realizada por la directiva.

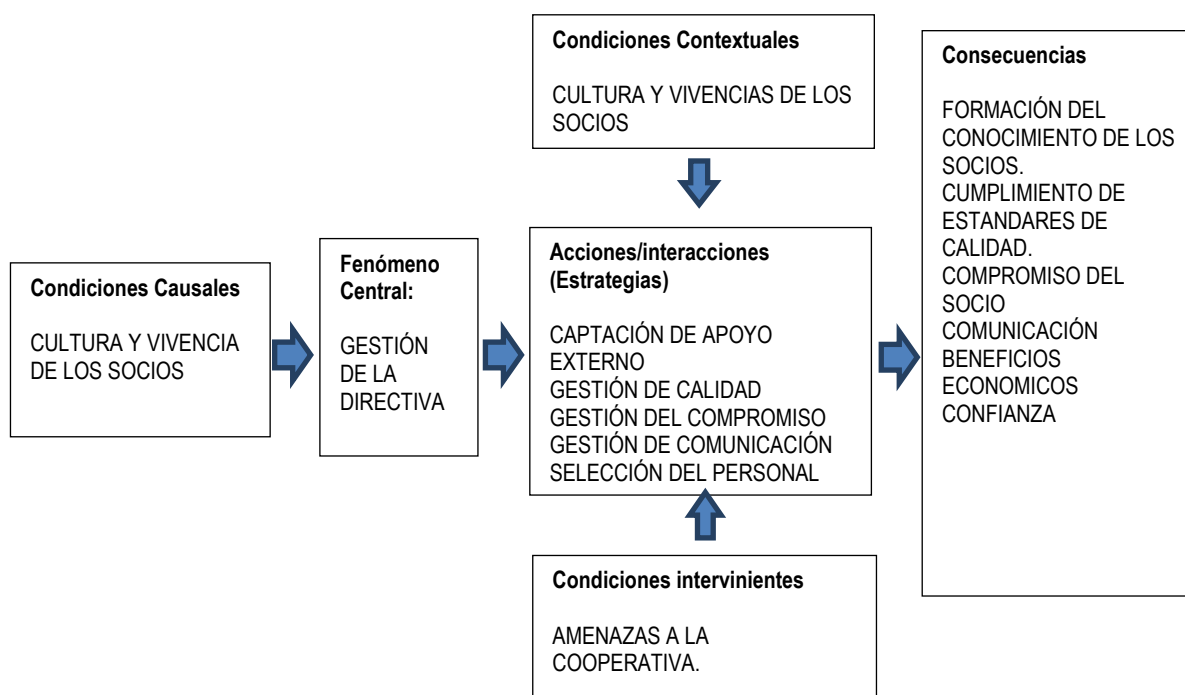
#### **4.1.3 Codificación selectiva**

El siguiente paso a la codificación abierta y axial, es la codificación selectiva. La codificación es el proceso de selección de la categoría central relacionándolo con las otras categorías. Según Strauss y Corbin (2002), la categoría central es aquella que tiene la capacidad de relacionar las categorías para formar un todo explicativo. Estas relaciones fueron desarrolladas estructuradamente en la fase de codificación axial tal como se muestra en la figura N° 5.

En la figura N° 5, se muestra un modelo que representa la gestión de la directiva como el fenómeno central. La cultura y vivencias de los socios, es la condición causal de dicho fenómeno y a su vez es el contexto en el que se desarrolla la categoría central. La formación del conocimiento de los socios, los estándares de calidad, el compromiso, la comunicación, el beneficio económico y la confianza de los socios son sus consecuencias. Las Amenazas a la cooperativa

se identifican como las condiciones intervinientes. Como se explicó anteriormente, las estrategias adoptadas por la directiva para enfrentar las condiciones contextuales y condiciones intervinientes son: captación de apoyo externo, gestión de la calidad, gestión del compromiso, gestión de la comunicación y selección del personal. Por lo tanto, las consecuencias serán resultado de la aplicación de estas estrategias.

Figura N° 5: Esquema del modelo del paradigma aplicado en nuestra investigación.



**Fuente:** Transcripción de entrevistas a profundidad. **Elaboración:** propia.

## 4.2 Discusión de los resultados

La discusión de los resultados del estudio es presentada bajo un estilo narrativo.

La información ha sido analizada a través de los componentes del paradigma



que según Strauss y Corbin (2002), nos permitirán tener mejor estructura en la presentación de los resultados.

La presente investigación identifica que la cultura y vivencias de los socios es considerada como un factor determinante para enfocarse en la mejora de la gestión de la directiva. Los entrevistados destacaron que las malas experiencias de los socios de APROCAM en cooperativas y/o asociaciones de la zona fueron el resultado de malos manejos de los directivos, lo cual desencadenó la desconfianza en este tipo de organizaciones. La mayoría de ellos manifiestan la inseguridad que sienten los agricultores sobre si pertenecer a una organización o mantener su independencia. Sin embargo, parte de los entrevistados eran también conscientes de los beneficios que obtienen al pertenecer a una cooperativa y la responsabilidad que tiene la gestión de la directiva para el éxito de su funcionamiento.

Tal como sugiere la literatura “La falta de asociación se explica tanto por el individualismo de los empresarios resultado de la cultura, de los modelos de desarrollo aplicados, así como por otras consideraciones vivenciales (propias o ajenas) que marcan su conducta. Entre ellas pueden señalarse la falta de claridad respecto de las reglas de juego, la desconfianza y/o temor a compartir información, la expectativa de que el gobierno resuelva sus problemas, experiencias previas negativas, entre otros” (Zevallos, 2007, p. 157).

Es así que el resultado del presente estudio contribuye a la literatura, pues vincula la cultura y vivencias de los socios con la importancia del rol de la directiva para hacer frente a la reputación negativa del cooperativismo que ha impedido el desempeño exitoso de este tipo de organizaciones en la zona. Por ello sugiere que la directiva debe enfocarse en construir una cultura de confianza para el establecimiento de relaciones a largo plazo. También se informó que la cultura y vivencias mencionadas anteriormente afectan la gestión de la directiva. Es muy importante que la directiva incluya en su plan de trabajo acciones que permitan la adaptabilidad del socio a los lineamientos establecidos por la cooperativa.

Esto debido al fuerte tradicionalismo existente en la zona, el cual se evidencia en la resistencia al cambio mostrada principalmente en los socios mayores a 60 años. Se enfrenta además a la visión cortoplacista de algunos de los socios, que se ve reflejada en su deslealtad al decidir vender su producto a organizaciones o personas externas a la cooperativa por un precio más alto y pago inmediato.

De acuerdo a la revisión de la literatura "Otro de los factores de éxito dentro del proceso de implementación de una Asociatividad son los modelos mentales y el marco cultural que rige en muchas ocasiones a los empresarios, pues no son abiertos al cambio, y prefieren regirse bajo las mismas condiciones en las que han estado siempre, ya sea por no cambiar una tradición familiar o por temor a perder lo que ya tienen instaurado.

Asimismo, existe un marco cultural en el que los empresarios prefieren seguir manteniendo el control absoluto de su empresa y en el que no quieren que nadie entre a ella a interferir en sus decisiones (Acevedo y Buitrago, 2009, p. 12). Ante ello, la presente investigación sugiere que la directiva a través de su gestión, complemente los conocimientos de los socios para que por medio de su aplicación se demuestre una mejora en los resultados y como consecuencia de ello, lograr mayor flexibilidad y adaptabilidad del socio ante los cambios del sector.

Este estudio también identifica los posibles factores que afectan a la cooperativa pero que a su vez podrían estimular a la directiva a tomar decisiones que permitan mitigarlas, enfrentarlas y buscar una mejora continua en sus procesos. Tanto el cambio climático, como la contaminación de los suelos por el uso de químicos y la competencia desleal de la zona son amenazas que se encuentran afectando la cooperativa en diferentes ámbitos.

En lo que respecta al cambio climático, este ha impactado principalmente en el funcionamiento de la cooperativa, pues dificulta las actividades de cultivo y ha traído como consecuencia la reducción severa de la producción, impactando directamente en el cumplimiento de los contratos establecidos con sus principales clientes. Del mismo modo, la contaminación de los suelos por el uso de químicos ha generado la presencia de metales pesados en estos, lo que imposibilita el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos en el mercado.

Por último, la fuerte competencia desleal se refleja a través de la oferta de otras cooperativas de un precio mayor al establecido por el mercado, esto con la finalidad de atraer a los productores socios y no socios y desarticular el capital humano de la cooperativa. Por lo anterior, la directiva está realizando los siguientes esfuerzos: búsqueda de nuevos mercados para la diferenciación de precios con el fin de mejorar su competitividad, búsqueda de soluciones al problema del cadmio mediante investigaciones de suelo y capacitaciones que permitan prevenir el impacto del cambio climático en el cultivo.

A pesar de los esfuerzos mencionados, el presente estudio sugiere la gestión de la directiva para la captación de apoyo externo de entidades como gobiernos locales, ministerios, entre otras instituciones nacionales e internacionales, esto debido a que las principales soluciones a esta problemática demandan un alto costo de inversión que no puede ser asumido por la cooperativa debido al bajo nivel adquisitivo de los socios.

Otro hallazgo interesante de esta investigación está relacionado con las acciones (consideradas estrategias según el modelo del paradigma) realizadas por la directiva con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa. Ante esto, propone el siguiente: captación de apoyo externo, gestión de la calidad, gestión del compromiso, gestión de la comunicación y selección del personal.

El apoyo externo es obtenido a través de la postulación de la cooperativa en proyectos presentados por instituciones públicas y privadas. Esta gestión está

cargo del área de proyectos la cual forma parte de los órganos de ejecución de la cooperativa y está liderado por el gerente general de esta. Algunas de las instituciones y proyectos que han beneficiado a la cooperativa con capacitaciones, infraestructura, investigación, asesoría técnica y financiamiento de herramientas y suministros para el cultivo son los siguientes: AGROIDEAS, PROCOMPITE, Sierra Exportadora, INNOVA, Gobierno Regional de Amazonas, el Ministerio de Agricultura y riego, entre otras entidades y ONG' s internacionales.

Por otro lado, el apoyo externo, como capacitaciones, asesoría técnica, cursos especializados en el rubro y pasantías estudiantiles, se origina de las alianzas estratégicas formadas con sus principales clientes y entidades educativas de la región. Entre ellos se encuentran su principal cliente de origen italiano la empresa ICAM S.P.A. y la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

En referencia a lo anterior, Acevedo y Buitrago (2009, p. 13) exponen la importancia del apoyo por parte de instituciones ya sean gubernamentales o privadas en el éxito de la Asociatividad, indicando que este apoyo permitiría a los pequeños y medianos empresarios enfrentar los tortuosos y difíciles caminos de la Asociatividad, ya que tendrían un punto de partida que los guíe, y los aglomere. Según los autores, sin la existencia de este tipo de instituciones difícilmente podrían llegar a unirse diversos empresarios ya que no contarían con ningún tipo de apoyo que los fortalezca y les permita adherirse. Haciendo un

contraste con nuestro caso de estudio podemos afirmar la necesidad e importancia del apoyo de los diferentes tipos de entidades en el desarrollo y sostenibilidad en el tiempo de la cooperativa.

En referencia a la gestión de la calidad, la cooperativa se ha enfocado en la obtención de la certificación orgánica de sus productos. Por ello, para mantener dicha certificación, ponen en práctica una serie de procedimientos que aseguran la calidad orgánica del grano, tales como: brindar un seguimiento a las áreas de cultivo de los socios para cerciorarse del no uso de herbicidas, controlar el proceso de post-cosecha efectuado en las instalaciones de la cooperativa y finalmente realizar el análisis de los granos de sus productos en el laboratorio implementado en la cooperativa para la selección de una calidad específica del grano producido antes de su exportación.

La gestión del compromiso ha sido promovida principalmente por los socios fundadores que en su mayoría forman parte de los órganos que dirigen el funcionamiento de la cooperativa. La finalidad de esta gestión es promover el conocimiento y el respeto al reglamento, las políticas y responsabilidades del socio con la cooperativa, así como la proyección que tiene este con la organización, alineándolo al logro de las metas planteadas en los tiempos y estándares de calidad requeridos a corto y largo plazo. Todo ello se logra por medio de la motivación del socio a través del reintegro recibido a fin de campaña, la existencia de una bolsa de ahorros, los pagos realizados contra

entrega, la asistencia técnica que se les brinda, la gestión de proyectos y representación comercial.

En referencia a ello, Acevedo y Buitrago (2009, p. 12) enfatizan la importancia del compromiso y constancia de los miembros para evitar imposibilitar en gran medida los procesos asociativos, pues los empresarios en muchas ocasiones no ven a la Asociatividad como un verdadero mecanismo de ayuda ni como un modelo de desarrollo a seguir, por lo que no se comprometen realmente a sacarlo adelante.

En el presente estudio se puede visualizar la importancia y las múltiples gestiones que se realizan para comprometer al socio y fortalecer su percepción sobre el modelo asociativo.

Mediante la gestión de la comunicación, se busca crear un canal fluido de la información compartida entre el socio y la cooperativa. Esta gestión se logra a través de distintos medios: reuniones para la difusión de metas, objetivos, estructura organizativa, políticas, reglamentos, plan operativo anual de la cooperativa y avances de la organización, así como debates y aprobación de propuestas realizadas por la directiva. Otro canal comunicativo es a través de los socios líderes zonales, quienes se encargan de difundir ciertos comunicados y brindar capacitaciones. A pesar de los esfuerzos existen limitantes en la comunicación entre directivos y socios, debido a la diferencia educativa, lejanía geográfica y el número de socios que actualmente pertenece a la cooperativa.

Por lo que la mayor parte de la comunicación de la directiva con los socios es a través de los técnicos de campo.

Por último, en la selección del personal de la cooperativa se consideran ciertos criterios para que este conformada por las personas idóneas. Para el caso de integración de nuevos socios, existe un filtro riguroso basado en el análisis de sus antecedentes legales y financieros y su reputación en la zona. En relación a la conformación de los miembros de los órganos de dirección y soporte, estos son elegidos por los socios a través de un proceso electoral supervisado por el comité electoral de la cooperativa.

La contratación del personal administrativo y operacional es controlada por la gerencia en consulta con la directiva. En referencia a las aptitudes que deben poseer principalmente el líder la cooperativa, Acar, Guo y Saxton (2017, p. 3-6), determinaron nueve habilidades claves que debe presentar el líder de cualquier tipo de organización: comunicación, conectividad, colaboración, coordinación de habilidades, simpatía, defensa a los clientes, entrenamiento, creatividad y credibilidad.

En el caso de APROCAM, el primer filtro para la selección del líder es que debe contar con ciertas aptitudes que permitan a la cooperativa su correcto funcionamiento, tales como la capacidad de dirigir y tomar decisiones, así como contar con experiencia en el sector donde desarrolla sus actividades. Debe, además, mantener una buena relación con los socios, ser capaz de transmitir



información y trabajar en coordinación conjunta, valorando los recursos humanos y siendo inspirador de confianza. Estas características se reflejan en los resultados tangibles que percibe el socio tanto a nivel educativo, como social y económico y han sido de vital importancia para hacer frente al fuerte tradicionalismo zonal y para revertir el pensamiento negativo de los socios que se derivó de las malas experiencias vividas en sus participaciones anteriores en este tipo organizaciones, logrando así la reintegración más activa y comprometida del socio. Por otro lado, son estas características las que también permiten mejorar y establecer nuevas relaciones para la participación continua en los proyectos brindados por entidades públicas y privadas que resultan ser beneficiosas tanto para los socios como para la organización.

Finalmente, los hallazgos de este estudio señalan la formación del conocimiento de los socios, el cumplimiento de los estándares de calidad, el compromiso, la comunicación, beneficios económicos y confianza de los socios como resultado de la mejora de la gestión de la directiva.

Las capacitaciones y experiencias gestionadas por la directiva a través de proyectos y otras entidades han permitido que los socios adquieran nuevos conocimientos que mejoren sus técnicas de cultivo, elevando su productividad y la calidad del producto obtenido. Por otro lado, el cumplimiento de los estándares de calidad, es el resultado de una ardua gestión de la directiva para asegurar la calidad del producto bajo los lineamientos de la certificación orgánica

que permitan cumplir con las exigencias del mercado y la obtención de un precio justo.

Mediante la gestión del compromiso se logra fortalecer la imagen que tiene socio sobre el modelo asociativo al cual pertenece, construyendo los cimientos para el establecimiento de relaciones a largo plazo. La gestión de la comunicación, permitirá mantener un flujo constante de información entre el socio y la cooperativa, manteniendo la buena relación entre los miembros y el incremento de la confianza de los socios en la cooperativa, con el fin de alinear los objetivos individuales de cada socio con los de la organización.

La participación en la cooperativa genera también beneficios de índole económica para el socio, ya que además de recibir un precio estable con variabilidad mínima anual, se les otorga un reintegro cada año. Asimismo, la mejora en la infraestructura propia de la cooperativa, le ha permitido al socio disminuir los procesos productivos individuales de fermentado y secado del producto. Por otro lado, la utilización de las herramientas adquiridas por los socios a través del financiamiento parcial de los proyectos en los que participa la cooperativa, le ha permitido disminuir los costos de producción y en consecuencia hacerlos más competitivos.

La última consecuencia es la confianza generada por el crecimiento de la cooperativa tanto comercialmente como en infraestructura. Este crecimiento se atribuye a la buena gestión realizada por la directiva, evidenciada en los filtros

aplicados para el ingreso de nuevos socios, en la comunicación transparente de la información sobre acuerdos, cambios y toma de decisiones, teniendo siempre en cuenta la participación y el punto de vista de cada uno de los miembros, así como en la estructura y funcionamiento de la organización regidas bajo estatutos y reglamentos que garantizan la transparencia y respeto de sus políticas y que son controladas por el comité de vigilancia. En relación a esta variable, López (2003, p. 66) nos detalla también algunos factores que pueden dificultar la formación del grupo inicial de empresarios, así como el futuro desarrollo de una base de confianza. Dichos factores están relacionados con los siguientes aspectos: nivel de deuda, problemas legales, problemas laborales, problemas ambientales, mala reputación con clientes u otros productores.

La actual investigación refleja la existencia de estas variables como parte de su proceso de selección, que es una de las estrategias para potenciar la confianza de los socios.

## CONCLUSIONES

1. Es posible el éxito de este tipo de organizaciones en el sector agrario peruano, siempre y cuando que, a pesar de la existencia de factores internos y externos que han influido e influyen directamente en el funcionamiento de estos modelos asociativos desde sus orígenes, estos puedan ser gestionados eficientemente por su directiva, conformada por líderes profesionales, con alto nivel ético y con aptitudes sociales, capaces de influir positivamente en sus miembros, logrando su compromiso e identificación con los objetivos a largo plazo de la cooperativa.
2. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que los principales factores que influyen en el éxito de la cooperativa APROCAM son: a) La cultura y vivencias de los socios, b) Las amenazas que enfrenta la cooperativa, c) Captación de apoyo externo, d) Gestión de la calidad, e) Gestión de la comunicación, f) Selección de personal, g) Compromiso de los socios, h) Formación del conocimiento de los socios, i) Beneficios económicos de los socios y j) Confianza de los socios. A pesar de ello, se puede evidenciar que estos factores son orientados o administrados por la gestión de la directiva de APROCAM, siendo considerada esta como el factor clave que le ha dado a la cooperativa la visión de negocio, permitiéndole la sostenibilidad en el tiempo hasta la actualidad.

3. La reputación negativa de las cooperativas de Bagua como resultado de los malos manejos y la corrupción existente en la zona han sido un generador de desconfianza que ha dificultado el desarrollo de APROCAM. Además de ello, existe una cultura reacia al cambio debido al fuerte tradicionalismo que impera el sector, así como una visión cortoplacista de los miembros que se evidencia en la deslealtad de los socios al muchas veces preferir vender su producto a compradores externos a la organización por un precio mayor al ofrecido por la cooperativa. Ante ello, la directiva ha tomado diferentes acciones para poder enfrentar esta problemática, ser generadores de confianza y lograr fortalecer el vínculo entre el socio y la organización.
  
4. Se puede afirmar que los factores que afectan y que podrían generar un mayor impacto en el funcionamiento de APROCAM en un periodo de corto y/o largo plazo son básicamente tres: a) Los efectos negativos del cambio climático en la producción de los socios, b) La contaminación de los suelos por el uso de químicos en las parcelas colindantes, afectando la calidad del producto ante altas exigencias de los clientes y c) La competencia desleal de las cooperativas y/o empresas de la zona, desafiando al compromiso de los socios al ofrecerles mayores precios por su producto. Ante ello, la cooperativa ha realizado ciertos esfuerzos para tratar de mitigar el efecto de los factores mencionados, a pesar de ello estos han sido insuficientes debido al alto costo de inversión de las potenciales soluciones y el bajo nivel adquisitivo de los socios.

5. De acuerdo a los resultados de la investigación, la dirección de la cooperativa ha diseñado diferentes estrategias que les permita enfrentar las dificultades tanto internas como externas que afectan a su funcionamiento. Estas estrategias son: captación de apoyo externo, gestión de calidad, gestión del compromiso, gestión de comunicación y selección de personal. Las cuales han tenido un efecto positivo para la consecución de los objetivos de APROCAM. Estos efectos pueden evidenciarse en la formación del conocimiento del socio, cumplimiento de los estándares de calidad del producto, establecimiento de un mejor flujo de comunicación, fortalecimiento del compromiso, mayores beneficios económicos y generación de confianza entre los socios y la organización.

## **RECOMENDACIONES**

1. Conforme se vaya dando el crecimiento del grado de complejidad de las operaciones de APROCAM, es muy importante que la gestión de la directiva se enfoque en construir una cultura participativa y colaborativa de tal manera que los miembros se sientan involucrados en el modelo de gestión de la cooperativa, para ello se debe formar a los socios con el fin de aumentar sus capacidades críticas, evitando así caer en una dirección tecnocrática. Asimismo, se recomienda promover la colaboración entre los socios y establecer vínculos de compañerismo a través de la organización

de actividades de ocio entre los miembros de la organización y sus familias.

2. Se recomienda que la formación educativa de los pobladores de la zona incluya material que permita acercarlos al contexto económico en el que viven y de esta forma concientizarlos desde pequeños de los recursos con los que cuentan y la importancia de su correcto aprovechamiento. Este trabajo debe realizarse de forma conjunta con las autoridades locales a través de la promoción de una mejor educación rural como estrategia para el potenciamiento de las regiones a través del uso sustentable de sus recursos.
3. Frente al impacto negativo del cambio climático, urge un sistema tecnificado de riego para evitar los riesgos de inundación o sequía del cultivo de los socios como consecuencia de los climas cambiantes. Del mismo modo, para el problema de la contaminación del grano por uso de químicos en parcelas colindantes, se requiere la ejecución de investigaciones sobre los tipos de suelo en la región para poder medir el porcentaje de cadmio por sectores y se puedan tomar acciones correctivas ante ese problema. Es necesario mencionar que, para la puesta en marcha de estas recomendaciones, se necesita un alto costo de inversión que no puede ser costeadada por APROCAM, por lo que se insta tanto al gobierno local como central sensibilizar sobre los principales problemas que aquejan y amenazan a todo el sector agrícola y promover proyectos para brindarles el apoyo respectivo.

4. Para un mejor funcionamiento de la cooperativa, se recomienda la elaboración de un plan en el cual se incluya la medición de los resultados que se derivan de las estrategias empleadas. Este plan permitirá tener un mejor monitoreo y control de las acciones que realiza la cooperativa para hacer frente a los problemas que los afectan y focalizarse en aquellos de más interés o en los que requieran mayores esfuerzos.
  
5. Los resultados obtenidos en el estudio pueden servir como referencia para implementar un modelo de gestión en otras cooperativas agrícolas. Sin embargo, esta investigación no puede ser aplicada directamente en dichas organizaciones puesto que los resultados se obtuvieron por las respuestas brindadas por los socios de APROCAM en función a sus experiencias y cultura, de acuerdo con las zonas geográficas en las que realizan sus actividades y el nivel de participación de las entidades público y privadas con el sector cacaotero y cafetalero de la provincia de Bagua en la región Amazonas.



## REFERENCIAS

1. Acar, M., Guo, C., and Saxton, G.D. (2007). Managing Effectively in a Networked World. *The Public Manager*, 36(2), 33-38.
2. Acevedo, M. y Buitrago, M. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
3. Aguirre, M. Chávez, J. y García, L. (2015). Gestión Empresarial en Tres Organizaciones Socio Empresariales de Pequeños Productores de Banano Orgánico y de Comercio Justo del Valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
4. Arana, E. (2015). Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso en la selva central (Perú), para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
5. Arteche, M., Santucci, M. y Welsh S. (2013). Redes y clústeres para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Revista Estudios Gerenciales*, 29 (2013), 127–138. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n127/v29n127a02.pdf>
6. Avolio, B. (2012). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú (Tesis Doctoral). CENTRUM, Lima, Perú.

7. Bada, L., Rivas, L. y Littlewood, H. (2015). Modelo de Asociatividad en la Cadena Productiva en las Mipymes Agroindustriales". *Contaduría y Administración*, 62 (4), 1100-1117.
8. Barraza, N. (2013). Clúster ¿Una iniciativa prometedor? (Perú). *Revista de Derecho Administrativo*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/13468/14095>
9. Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B. y Cuevas V. (2016). Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla en el Totonacapan. *Agroproductividad*, 9 (1), 79-85.
10. Barrientos, P. (2011). El Clúster en la Estrategia de Marketing Internacional. *Semestre Económico*, 14 (28), 49-66.
11. Becerra F. (2009). La innovación y las actividades de innovación (I&D) en la empresa dentro de las redes empresariales (Tesis doctoral). Universidad San Pablo CEU, Madrid, España.
12. Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18 (32), 27-45.
13. Bedregal A. (2014). Asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales en Sololá. *Revista* 27, 3 (2), 93-104.
14. Belso, J., Expósito, M. y Tomás, J. (2016). Knowledge network dynamics in clusters: past performance and absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*, 11 (3), 310-327.

15. Beltrán, M. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE*, 7 (13), 9-15.
16. Bonomie, M., & Meleán, R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. *Compendium*, 10 (19), 5-30.
17. Buitrago, A. (2015). Contribución de la Asociatividad a la competitividad de las empresas turísticas del Tolima (Colombia). *Revista Turydes*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/asociatividad.html>
18. Carhuallanqui, G. y Espinoza, C. (2017). Desarrollo de Cadena de Valor de Productores Rurales. Caso Quinoa y Asociación Apoqua en la provincia de Huamanga – Ayacucho (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
19. Coronado, L. (2012). Estudio del Modelo de Asociación para una Cadena de Suministro de Productos Agrícolas. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Piura, Piura, Perú.
20. De la Hoz, J., Carrillo, E. & Gómez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios *AD-minister*, 21 (2012), 71-85.
21. Esquivia, L. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo (Tesis para maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

22. Fernández, G., y Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, (2), 295-308.
23. Goldsmith, A. (2002). Business Associations and Better Governance Africa. *Public Administration and Development*, Vol. 22 (1), 39-49. DOI: <https://doi.org/10.1002/pad.205>
24. Gonzales, C., Silva, N., Gálvez, J., y Mercado, C. (2013). Planeamiento estratégico del cacao. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
25. Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic networks*, 21(3), 203-215. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
26. IICA y CONCOPE (2011). Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo. Quito: Graphus.
27. Jham, P. (2016). Cooperation and Competition in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy. *Amity Business Review*, 17 (2), 10 – 16.
28. Loayza, M. y Maldonado, M. (2015). Propuesta de Proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del valle Primavera-VRAEM (Perú) orientado a mercados con beneficios diferenciales (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
29. López, L. y Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios Generales*, (99), 13-37. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n99/v22n99a01.pdf>

30. Lozano, A., Murphy, E., Niño, B. y Suárez, L. (2016). Desempeño Cooperativo de los Clúster del Sector Turismo en el Distrito de Lambayeque (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
31. Lozano, F. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista Relaciones Internacionales*, 5, 161 – 191. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ries/article/view/126/2241>
32. Maldovan J. y Dzembrowski N. (2011). Asociatividad y Trabajo: Una Comparación De Casos Entre Cooperativas Provenientes de Recuperación de Empresas y Cooperativas de Recuperadores Urbanos en el Área Metropolitana de Buenos Aires. *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1 (especial), 1-20.
33. Martínez Peris, L. (2015). La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales (Tesis de maestría inédita). Universidad Jaume I, Madrid, España.
34. Matveev, Y., Trubetskaya, O., Lunin, I., Rousek, P. y Kopnov V. (2016). Clusters and their Role in Economic Development. *International Economic Society*, 10 (3), 655-742.
35. Mishra, P., Gupta, R. y Bhatnagar, J. (2014). (2014) "Grounded theory research: Exploring work-family enrichment in an emerging economy", 14(3), 289-306. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRJ-01-2013-0001>

36. Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García, L. y Lazo, K. (2015). La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Lima: Perú.
37. Morano O. y Morales S. (2017). La fuerza de los vínculos y las controversias en las redes de la cultura empresarial santafesina y el poder político. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 2 (28), 47-59.
38. Narváez, M., y Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24 (57), 74-92.
39. Ochoa, D. y Montoya, A. (2010). Consorcios Microbianos: Una Metáfora Biológica aplicada a la Asociatividad Empresarial en Cadenas Productivas Agropecuarias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (2), 55 - 74. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a04.pdf>
40. Orozco D. y Wallace G. (2005). El Papel del Asociacionismo en la Construcción de Ciudadanía. *Encuentro*, (71), 7-29.
41. Pérez, L. M., Guajardo, L., Almeraya, S., Paredes, J., Vázquez, P., Méndez, V. e Hidalgo, M. (2014). Asociatividad y Participación de Organizaciones Locales en el Desarrollo Rural Territorial. *Agroproductividad*. 7 (6), 40-46.
42. Pérez, P. y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar u sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria (Documento de trabajo). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia.

43. Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 11 (25), 25-39.
44. Presidente de la República del Perú. (14, diciembre 1990). DECRETO SUPREMO N° 074-90-TR. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/images/produce/cooperativas/Normatividad/DS-074-90-TR.pdf>
45. Salomón, J. (2012). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo (Tesis Doctoral). CENTRUM, Lima, Perú.
46. Scott, W. (2008). Clarifying Analysis and Interpretation in Grounded Theory: Using a Conditional Relationship Guide and Reflective Coding Matrix. *International Journal of Qualitative Methods* 2008, 7(2) 1-15. Recuperado de [https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5693976/Scott\\_Clarifying\\_Analysis\\_in\\_GT\\_IJQM\\_2008.pdf](https://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5693976/Scott_Clarifying_Analysis_in_GT_IJQM_2008.pdf).
47. Soares, D., Murillo, D., Romero, R. & Millán, G. (2014). Amenazas y vulnerabilidades: las dos caras de los desastres en Celestún, Yucatán, 44 (1), 159-177.
48. Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (Trad. E. Zimmerman). Colombia: Universidad de Antioquia. (Original en inglés, 1998)
49. Suarez, M. y Suarez, L. (2017). El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes

- empresariales. Revista Encuentros, 15 (2), 83-97. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6068649.pdf>
50. Svaren, H. y Haugen, A. (2017). Dynamic Capabilities and Network Benefits. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. V 13 (1) 117 – 146. Recuperado de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=564665>
51. Torres, J. (2003). Clusters de la Industria en el Perú. *Revista Economía*, 26, 197-258.
52. UNIDO (2001). *Development of Clusters and Networks of SMEs*. Vienna: Quorum Italia.
53. Vargas, J. y Ticlla, E. (2012). Los factores que favorecen o limitan el fortalecimiento del capital social en los procesos de Asociatividad: El caso de la red de microempresarias de confecciones de San Juan de Lurigancho (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
54. Vegas, M. y Del Rocío, L. (2014). Propuesta de un modelo de gestión de seguridad y salud ocupacional en una asociación clúster de Mype del sector textil en Gamarra para mejorar la productividad (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
55. Wiewel, W. y Hunter, A. (1985). The interorganizational Network As a Resource: A Comparative Case Study on Organizational Genesis. *Administrative Science Quarterly*, 30 (4), 482-496.



## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la Tesis		Factores que influyen en el logro de una cooperativa exitosa - Caso Aprocam		
Autores		Irala Acosta, Natalia Carolina - Vega Tejada, Prisilla Andrea		
Línea de investigación		Mype y Emprendimiento		
Categorización Apriorística				
Problema	Objetivos	Categorías	Sub Categorías	Metodología
¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la cooperativa APROCAM?	Determinar los factores que influyen en el éxito de una cooperativa	Gestión de la Directiva	Cultura y Vivencias de los Socios	Enfoque Cualitativo Tipo: Aplicada Alcance: Exploratorio Diseño: No experimental Unidad de Muestral: Asociación APROCAM Unidad de Análisis: Asociados
			Amenazas a la Cooperativa	
			Captación de Apoyo Externo	
			Gestión de la Calidad	
			Gestión del Compromiso	
			Gestión de la Comunicación	
			Selección del Personal	
			Formación del Conocimiento de los Socios	
			Beneficios Económicos del Socio	
			Confianza	
Problema Específico	Objetivo Específico	Categorías	Sub Categorías/ Indicadores	ítem (Preguntas)
¿Cuál es la influencia de la cultura de los socios en el funcionamiento de una	Determinar la influencia de la cultura de los socios en el funcionamiento de la	Cultura y Vivencias de los socios	Problemas legales.	¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema legal relacionado con APROCAM o con algunos de los socios y/o miembros? Cabe resaltar el anonimato de las entrevistas.

cooperativa APROCAM?	cooperativa		Problemas laborales.	¿Ud. ha tenido o presenciado algún problema de tipo laboral durante su participación en APROCAM? Coméntenos problemas laborales que haya tenido previamente en otra Asociación y como logró superarse en APROCAM
			Percepción de los miembros a la Asociatividad.	¿Cuál es su percepción con respecto a la Asociatividad? ¿Es positiva o negativa? ¿Por qué?
			Experiencias asociativas previas.	¿Ha pertenecido a una asociación anteriormente? ¿A cuántas asociaciones ha pertenecido? ¿Cómo le ha beneficiado, y esa pregunta le facilita en la toma de decisiones?
			Desconfianza	¿Cómo han manejado la desconfianza en relación a la reputación de las asociaciones de la zona? ¿Qué ha hecho que Ud. confíe? ¿Ha habido alguna actividad que lo hizo dudar de la transparencia de la asociación?
			Tradición familiar y resistencia al cambio.	¿Las técnicas que emplea son transmitidas por conocimiento familiar? ¿Por qué no cambiaría las técnicas utilizadas para las actividades que realiza? ¿El uso de las técnicas tradicionales es respetado por la asociación? ¿Cómo ha influido esto en su integración en la asociación?
			Control absoluto de sus operaciones.	¿Afecta los acuerdos tomados en la asociación en tu forma de trabajo
¿Cómo han afectado las amenazas del entorno en el funcionamiento de la cooperativa APROCAM?	Identificar la incidencia de las amenazas en el funcionamiento de la cooperativa Aprocam	Amenazas a la Cooperativa	Problemas ambientales.	¿Considera Ud. que haya algún tipo de problema en el entorno (hechos externos) del funcionamiento de APROCAM? ¿Qué ha hecho la Asociación para que no salga perjudicada? Por favor describa.
¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la cooperativa Aprocam y cómo influyen en sus resultados?	Determinar las estrategias empleadas por la cooperativa Aprocam y la influencia en sus resultados.	Apoyo Externo	Intercambio de recursos como información, conocimiento, personal especializado, herramientas y materiales.	¿Ud. ha sido beneficiado con información, conocimiento, herramientas y/o materiales a consecuencia de su participación en APROCAM? ¿De qué forma?
			Inversión pública: programas de apoyo y políticas públicas	¿Ud. ha sido beneficiado con algún tipo de ayuda por parte del Estado? ¿De qué forma? ¿Qué efectos positivos ha tenido en su producción?
			Participación en eventos de formación para productores.	¿Ha participado en alguna capacitación de entidades públicas, privadas u otras? ¿Cómo le ha beneficiado? ¿Le permitió seguir en la asociación? ¿Ayudan estas capacitaciones? ¿Cuáles Ud. cree que se deberían hacer?
			Apoyo de instituciones gubernamentales o privadas.	¿Cuáles son las instituciones gubernamentales o privadas que se encuentran apoyando a APROCAM? ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuáles fueron los resultados ¿Ud. se benefició? ¿De qué forma?

Formación del Conocimiento de los Socios	Visita a redes en operación y/o a empresas modelo del sector.	¿Uds. han tenido visitas a otras Asociaciones o Cooperativas modelos? ¿Eso permitió o dirigió a mejoras en la suya? ¿Qué mejoras?
	Dispersión del conocimiento.	¿De qué manera se transmiten nuevos conocimientos en la Asociación? ¿Está de acuerdo con ello? ¿Tiene otras propuestas?
	Ambigüedad del conocimiento.	¿Los acuerdos realizados fueron tomados de la misma manera por todos los asociados? ¿Eso facilita el buen funcionamiento de la Asociación? ¿Ud. se siente bien con ello? ¿Le afecta?
	Perturbación del conocimiento.	¿Ud. ha visto la diferencia entre los asociados, en cuanto al conocimiento o información que cada uno tiene?
	Nivel de educación.	¿En qué beneficia o perjudica a Ud. la diferencia de nivel educativo?
	Viajes de reconocimiento de experiencias exitosas.	¿Ha realizado actividades de pasantía? ¿Volvería a participar en una? ¿Porque participo? ¿Cómo mejoraron sus cultivos?
Gestión de la Calidad	Acceso a tecnología.	¿Ud. ha sido beneficiado con el acceso a algún tipo de avance tecnológico a raíz de participación en APROCAM? ¿Cuáles son ellos? ¿Qué avances en tecnología le gustaría obtener o ser beneficiado?
Gestión de la Comunicación	Fluidez de las relaciones entre los miembros.	¿Podría describirnos cómo es la comunicación con los demás miembros de APROCAM? ¿Considera que es buena? Describanos un poco
	Reuniones de convivencia.	¿Existen reuniones de integración entre los socios? ¿Qué tan frecuente son? ¿cómo es la integración de los socios? ¿Han visto algún beneficio con ello? ¿Tienen cuadernos de acta en la Asociación, esto contribuye o ayuda a ella?
	Reuniones colectivas.	¿Qué tan frecuentes son las reuniones entre socios de APROCAM? ¿Te parece que es lo adecuado?
	Planteamiento de resultados y logros tangibles y plazos de ejecución.	¿Las metas y objetivos, así como el plazo de su cumplimiento se encuentran claramente establecidos y planificados?
	Claridad en las reglas del juego.	¿Tiene pleno conocimiento de los procedimiento y reglas que deben seguirse para ser parte de esta asociación? ¿Cómo estas ayudan al funcionamiento de la Asociación?
	Estructura organizativa	¿Sabe usted como se encuentra constituida organizacionalmente APROCAM?

	Horizonte de planificación.	¿Los objetivos fijados en APROCAM son de corto o largo plazo? ¿Qué le parece?
	Límites territoriales	¿Conoce Ud. donde están localizadas geográficamente las áreas de cultivo de los demás socios de APROCAM?
Gestión del Compromiso	Tiempo de pertenencia a la Asociación	¿Hace cuánto tiempo Ud. pertenece a APROCAM?
	Cargo dentro de la Asociación	¿Cuál es su cargo o posición dentro de la Asociación? / ¿Cuál es su nivel de participación en las decisiones dentro de la Asociación?
	Temor a compartir información.	¿Comparte el conocimiento que tiene libremente con otros productores y Asociados de APROCAM?
	Apropiabilidad de resultados.	¿Uds. ¿Son beneficiarios directos de los resultados obtenidos por APROCAM? ¿Quiénes más reciben beneficio?
Selección del Personal	Nombre del productor	¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su grado de instrucción, primaria completa- secundaria completa, universitario, no recibió instrucción educativa?
	Ubicación de su área de cultivo (distrito y comunidad)	¿En qué distrito/comunidad se encuentra su área de cultivo? / ¿A cuánto asciende el tamaño de su área de cultivo de cacao? Unidad de medida: Hectárea.
	Comunicación.	¿Cree que el Presidente de APROCAM, transmite claramente las ideas, objetivos y todo lo referente a la Asociación?
	Conectividad.	¿El Presidente la Asociación tiene una buena relación con los asociados de APROCAM? ¿Eso facilita la comunicación? ¿Hay pertenezco entre con los socios? ¿se siente cómodo con ello?
	Colaboración.	¿Cree usted que el Presidente de la Asociación colabora activamente para la consecución de los objetivos de APROCAM?
	Coordinación.	¿Cómo son realizadas las reuniones y actividades de la Asociación? ¿Ud. se siente cómodo? ¿Considera a todos los socios o a quienes consideran? ¿En base a qué?
	Simpatía.	¿El Presidente es agradable y tiene buen trato con todos los asociados?
	Compromiso y motivación.	Bajo su percepción, ¿El Presidente de la Asociación se ve comprometido y motivado con las actividades que viene realizando?

		Entrenamiento.	¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene el Presidente de la Asociación? ¿Considera ustedes que debe tener un nivel de preparación? ¿Qué tipo de experiencia previa debió haber tenido?
		Creatividad.	¿El Presidente la Asociación presenta constantemente propuestas innovadoras para bienestar de APROCAM? ¿Qué beneficios trajo a la asociación?
		Credibilidad.	¿Confía usted en la información brindada por el Presidente de la Asociación? ¿Qué le hace sentir esa confianza? ¿Existe algún comité de vigilancia o auditoria de lo que hace el presidente?
	Beneficios Económicos del Socio	Economía de escala, disminución de costos y aumento de productividad.	¿Ha notado Ud. incremento de la productividad de su área de cacao a raíz de su participación en APROCAM? ¿Qué efectos ha tenido sobre su costeo de producción?
		Poder de negociación con clientes y proveedores nacionales y extranjeros.	¿Podría describirnos la diferencia en su poder de negociación con clientes y proveedores internacionales antes y después de tomar la decisión de formar parte de APROCAM?
	Confianza	Mala reputación con clientes u otros productores.	¿Cómo considera que es la reputación de APROCAM ante los ojos de los clientes y/o proveedores? ¿Conoce a algún socio que haya tenido problemas en relación a lo anteriormente mencionado? ¿Esto como le ha beneficiado a usted?
		Intervención de un facilitador.	¿Ud. conoce la existencia de alguna persona intermediaria fuera de APROCAM que facilite y/o soporte su funcionamiento como asociación? cuales fueron los resultados
		Nivel y tipo de relacionamiento.	¿Cuál es el nivel de relación que mantiene con los demás socios?¿Tiene algún tipo de parentesco?

## APENDICES

### APENDICE N° 1

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar en el estudio titulado ""Factores para el logro de una Cooperativa exitosa – Modelo APROCAM” ", el cual está siendo conducido por Natalia Irala Acosta y Prisilla Vega Tejada bajo la supervisión de su profesor asesor Robert Suarez. Asimismo, entiendo que esta participación es enteramente voluntaria, y, que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, considerando que los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

- El motivo de la investigación es estudiar el caso de éxito de una asociación y los factores que contribuyen para su logro.
- No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.
- No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

- Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 30 minutos cada una, en las cuales los investigadores me formularán preguntas relativas a mis características como productor perteneciente a una asociación, pudiéndome negar a contestar dichas preguntas y poder discontinuar mi participación en cualquier momento.
- La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento.
- Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.
- El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

## **APENDICE N° 2**

### **FORMATOS DE NOTAS DE CAMPO Y ENTREVISTA**

#### Formato de Notas de Campo

##### Información General

Fecha de la observación

Hora de inicio

Hora de fin

Distrito de la entrevista

Lugar de la entrevista

Nombre del Asociado

Nombre de la Asociación

Nombre del investigador

Notas Descriptivas

Comentarios del Investigador

## Formato de Notas de Entrevista

### Información General

Fecha de la observación

Hora de inicio

Hora de fin

Distrito de la entrevista

Lugar de la entrevista

Nombre del Asociado

Nombre de la Asociación

Nombre del investigador

Notas Descriptivas

Comentarios del Investigador



## **APENDICE N° 3**

### **PROTOCOLO DE TRABAJO DE CAMPO**

#### **Presentación**

El protocolo tiene como objetivo servir como guía a los investigadores y organizar los procedimientos que serán realizados en el trabajo de campo siguiendo una correcta metodología y teniendo en cuenta las consideraciones éticas que rigen a la investigación científica.

El presente protocolo es para el trabajo de campo de la investigación “Factores para el logro de una Cooperativa exitosa – Caso APROCAM” el cual deberá cumplir los siguientes lineamientos.

#### **Aplicación de la guía de entrevista**

La guía de entrevista ha sido elaborada con la finalidad de recoger los datos necesarios, siguiendo cuatro pasos: (a) preliminares, (b) aplicación de la guía de entrevista (c) desarrollo de la guía de entrevista, (d) recomendaciones finales.

#### **Preliminares**

Se identificarán aquellos productores pertenecientes a la Asociación elegida en la investigación, estas personas desarrollan sus actividades de producción en el distrito de Bagua, ubicado en la región Amazonas. Se considerarán a aquellos que cuenten con más de dos hectáreas dedicadas al cultivo de cacao y que por lo menos el 70% de su producción sea destinada a la asociación. También deberán estar debidamente registrados y mantener una participación activa en la asociación.

Si los entrevistadores ubican en el entorno a un productor que cumpla con los parámetros establecidos en la presente investigación, se realiza el acercamiento para solicitar la entrevista. Se debe enfatizar la confidencialidad de los datos y la finalidad académica sin fines políticos.

Para la correcta aplicación de la guía de entrevista, los investigadores deben llevar la guía, el consentimiento informado y un mapa de la zona donde se hayan identificado los principales campos productores. Asimismo, una mochila que contenga los siguientes elementos: las notas de campo, las notas de las entrevistas, grabador de voz, celular, el documento nacional de identidad y una Bitácora donde pueda anotar las impresiones y reflexiones.

### **Aplicación de la guía de entrevista**

La guía de entrevista se aplica individualmente con el productor, salvo en aquellas oportunidades donde se encuentre acompañado o solicite la presencia de un tercero por razones de seguridad. La entrevista tomará 30 minutos, este tiempo podría variar de acuerdo al nivel educacional del entrevistado. Es recomendable realizar la entrevista en la casa del entrevistado, en el local de la Asociación a la cual pertenece o un lugar que este designe.

Los investigadores deben explicar al entrevistado que se trata de una investigación académica sin fines políticos y que, además, los investigadores no pertenecen a una institución pública ni privada. Posterior a ello, se comenzarán a realizar las preguntas de clasificación. A continuación, se leerá la primera parte de la guía de entrevista y el consentimiento informado, explicando la finalidad de

este último documento y garantizando la confidencialidad de la información obtenida. La participación debe ser voluntaria.

### **Desarrollo de la guía de entrevista**

Se debe tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- Manejar la entrevista con respeto, utilizando las palabras adecuadas.
- Ser tolerante al ambiente elegido por el entrevistado, sin mostrar disconformidad o incomodidad.
- Estar atento a la respuesta y lenguaje verbal del entrevistado. Atender las dudas o la comprensión de las preguntas formuladas.
- Expresar las ideas de la guía de entrevista de una manera amigable para la fácil comprensión del entrevistado.

### **Recomendaciones finales**

A través del protocolo de trabajo de campo se obtendrá información que permitirá comprender el fenómeno de estudio.

Para ello es necesario considerar lo siguiente:

- Se deberá cumplir con todo lo indicado en el protocolo.
- El lenguaje a utilizar debe ser simple y amigable, de modo que sea fácilmente entendido por el entrevistado.

## APENDICE N° 4

### GUIA DE ENTREVISTAS

Este formato tiene el fin de guiar a las investigadoras sobre los tópicos del fenómeno de estudio a tratar en las entrevistas a ejecutar, las preguntas de las entrevistas mencionadas serán formuladas en voz alta por Prisilla Andrea Vega Tejada y Natalia Carolina Irala Acosta, aquellas palabras que estén en cursivas no se leerán en voz alta. La presente investigación utiliza la metodología de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2000), por lo tanto, las preguntas cambiarán a medida que se va construyendo el mapa conceptual sobre los factores de éxito para la Asociatividad.

#### **Introducción**

Buenos días/tardes/noches, le agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Nuestros nombres son Prisilla Vega y Natalia Irala y somos egresadas de la carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad San Martín de Porres. Estamos realizando una investigación sobre los factores de éxito en el logro de la Asociatividad, tomando de caso de estudio a la Asociación a la que Ud. forma parte: APROCAM (Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas). Dicha investigación es supervisada por nuestro profesor asesor Robert Suarez Calixto de la Universidad de San Martín de Porres. Antes de empezar la entrevista, procederemos a leerle el documento del consentimiento informado.

*En este momento se presenta el consentimiento informado y se procede a su lectura, luego de aceptar todo lo mencionado y validado con la firma del entrevistado en el consentimiento informado, se procederá a formular las preguntas según los tópicos de la guía de entrevista.*

La duración de la entrevista será de treinta minutos.

Propósito de la investigación	Referencia	Área temática	Tópicos	Preguntas
	Loayza y Maldonado (2015).	Información general del socio productor	Nombre del productor	¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su grado de instrucción, primaria completa-secundaria completa, universitario, no recibió instrucción educativa?
			Ubicación de su área de cultivo (distrito y comunidad)	¿En qué distrito/comunidad se encuentra su área de cultivo? / ¿A cuánto asciende el tamaño de su área de cultivo de cacao? Unidad de medida: Hectárea.
			Tiempo de pertenencia a la Asociación	¿Hace cuánto tiempo Ud. pertenece a APROCAM?
			Cargo dentro de la Asociación	¿Cuál es su cargo o posición dentro de la Asociación? / ¿Cuál es su nivel de participación en las decisiones dentro de la Asociación?
<b>Identificar los factores que influyen en el éxito de una cooperativa</b>	Wiewel y Hunter (1985); La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1996); Acevedo y Buitrago (2009).	Beneficios de la Asociatividad	Intercambio de recursos como información, conocimiento, personal especializado, herramientas y materiales.	¿Ud. ha sido beneficiado con información, conocimiento, herramientas y/o materiales a consecuencia de su participación en APROCAM? ¿De qué forma?
			Inversión pública: programas de apoyo y políticas públicas	¿Ud. ha sido beneficiado con algún tipo de ayuda por parte del Estado? ¿De qué forma? Por ejemplo a través de algún tipo de programa ¿Qué efectos positivos ha tenido en su producción?
			Economía de escala, disminución de costos y aumento de productividad.	¿Ha notado Ud. incremento de la productividad de su área de cacao a raíz de su participación en APROCAM? ¿Qué efectos ha tenido sobre su costo de producción?
			Acceso a tecnología.	¿Ud. ha sido beneficiado con el acceso a algún tipo de avance tecnológico a raíz de participación en APROCAM? ¿Cuáles son ellos? ¿Qué avances en tecnología le gustaría obtener o ser beneficiado?
			Poder de negociación con clientes y proveedores nacionales y extranjeros.	¿Podría describirnos la diferencia en su poder de negociación con clientes y proveedores internacionales antes y después de tomar la decisión de formar parte de APROCAM?
	Dini (2010); López (2003).	Confianza	Fluidez de las relaciones entre los miembros.	¿Podría describirnos cómo es la comunicación con los demás miembros de APROCAM? ¿Considera que es buena? Describanos un poco
			Reuniones de convivencia.	¿Existen reuniones de integración entre los socios? ¿Qué tan frecuente son? ¿cómo es la integración de los socios? ¿Han visto algún beneficio con ello? ¿Tienen cuadernos de acta en la Asociación, esto contribuye o ayuda a ella?
			Reuniones colectivas.	¿Qué tan frecuentes son las reuniones entre socios de APROCAM? ¿Te parece que es lo adecuado?

Propósito de la investigación	Referencia	Área temática	Tópicos	Preguntas
			Visita a redes en operación y/o a empresas modelo del sector.	¿Uds. han tenido visitas a otras Asociaciones o Cooperativas modelos? ¿Eso permitió o dirigió a mejoras en la suya? ¿Qué mejoras?
			Problemas legales.	¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema legal relacionado con APROCAM o con algunos de los socios y/o miembros? Cabe resaltar el anonimato de las entrevistas.
			Problemas laborales.	¿Ud. ha tenido o presenciado algún problema de tipo laboral durante su participación en APROCAM? Coméntenos problemas laborales que haya tenido previamente en otra Asociación y como logró superarse en APROCAM
			Problemas ambientales.	¿Considera Ud. que haya algún tipo de problema en el entorno (hechos externos) del funcionamiento de APROCAM? ¿Qué ha hecho la Asociación para que no salga perjudicada? Por favor describa.
			Mala reputación con clientes u otros productores.	¿Cómo considera que es la reputación de APROCAM ante los ojos de los clientes y/o proveedores? ¿Conoce a algún socio que haya tenido problemas en relación a lo anteriormente mencionado? ¿Esto como le ha beneficiado a usted?
			Intervención de un facilitador.	¿Ud. conoce la existencia de alguna persona intermediaria fuera de APROCAM que facilite y/o soporte su funcionamiento como asociación? cuales fueron los resultados
	Acevedo y Buitrago (2009)	Disposición y compromiso a la Asociatividad	Percepción de los miembros a la Asociatividad.	¿Cuál es su percepción con respecto a la Asociatividad? ¿Es positiva o negativa? ¿Por qué?
			Planteamiento de resultados y logros tangibles y plazos de ejecución.	¿Las metas y objetivos, así como el plazo de su cumplimiento se encuentran claramente establecidos y planificados?
Identificar los factores que influyen en el éxito de una cooperativa	Suarez y Suarez (2017)	Conocimiento de los miembros	Dispersión del conocimiento.	¿De qué manera se transmiten nuevos conocimientos en la Asociación? ¿Está de acuerdo con ello? ¿Tiene otras propuestas?
			Ambigüedad del conocimiento.	¿Los acuerdos realizados fueron tomados de la misma manera por todos los asociados? ¿Eso facilita el buen funcionamiento de la Asociación? ¿Ud. se siente bien con ello? ¿Le afecta?
			Perturbación del conocimiento.	¿Ud. ha visto la diferencia entre los asociados, en cuanto al conocimiento o información que cada uno tiene?

Propósito de la investigación	Referencia	Área temática	Tópicos	Preguntas
			Nivel de educación.	¿En qué beneficia o perjudica a Ud. la diferencia de nivel educativo?
			Participación en eventos de formación para productores.	¿Ha participado en alguna capacitación de entidades públicas, privadas u otras? ¿Cómo le ha beneficiado? ¿Le permitió seguir en la asociación? ¿Ayudan estas capacitaciones? ¿Cuáles Ud. cree que se deberían hacer?
			Experiencias asociativas previas.	¿Ha pertenecido a una asociación anteriormente? ¿A cuántas asociaciones ha pertenecido? ¿Cómo le ha beneficiado, y esa pregunta le facilita en la toma de decisiones?
			Viajes de reconocimiento de experiencias exitosas.	¿Ha realizado actividades de pasantía? ¿Volvería a participar en una? ¿Porque participo? ¿Cómo mejoraron sus cultivos?
	Acar, Guo y Saxton (2017)	Especialización del líder	Comunicación.	¿Cree que el Presidente de APROCAM, transmite claramente las ideas, objetivos y todo lo referente a la Asociación?
			Conectividad.	¿El Presidente la Asociación tiene una buena relación con los asociados de APROCAM? ¿Eso facilita la comunicación? ¿Hay perteneczo entre con los socios? ¿se siente cómodo con ello?
			Colaboración.	¿Cree usted que el Presidente de la Asociación colabora activamente para la consecución de los objetivos de APROCAM?
			Coordinación.	¿Cómo son realizadas las reuniones y actividades de la Asociación? ¿Ud. se siente cómodo? ¿Considera a todos los socios o a quienes consideran? ¿En base a qué?
			Simpatía.	¿El Presidente es agradable y tiene buen trato con todos los asociados?
			Compromiso y motivación.	Bajo su percepción, ¿El Presidente de la Asociación se ve comprometido y motivado con las actividades que viene realizando?
			Entrenamiento.	¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene el Presidente de la Asociación? ¿Considera ustedes que debe tener un nivel de preparación? ¿Qué tipo de experiencia previa debió haber tenido?
			Creatividad.	¿El Presidente la Asociación presenta constantemente propuestas innovadoras para bienestar de APROCAM? ¿Qué beneficios trajo a la asociación?

Propósito de la investigación	Referencia	Área temática	Tópicos	Preguntas
			Credibilidad.	¿Confía usted en la información brindada por el Presidente de la Asociación? ¿Qué le hace sentir esa confianza? ¿Existe algún comité de vigilancia o auditoría de lo que hace el presidente?
Identificar los factores que influyen en el éxito de una cooperativa	Zevallos (2007); Acevedo y Buitrago (2009).	Cultura de los miembros	Claridad en las reglas del juego.	¿Tiene pleno conocimiento de los procedimientos y reglas que deben seguirse para ser parte de esta asociación? ¿Cómo estas ayudan al funcionamiento de la Asociación?
			Desconfianza	¿Cómo han manejado la desconfianza en relación a la reputación de las asociaciones de la zona? ¿Qué ha hecho que Ud. confíe? ¿Ha habido alguna actividad que lo hizo dudar de la transparencia de la asociación?
			Temor a compartir información.	¿Comparte el conocimiento que tiene libremente con otros productores y Asociados de APROCAM?
			Tradición familiar y resistencia al cambio.	¿Las técnicas que emplea son transmitidas por conocimiento familiar? ¿Por qué no cambiaría las técnicas utilizadas para las actividades que realiza? ¿El uso de las técnicas tradicionales es respetado por la asociación? ¿Cómo ha influido esto en su integración en la asociación?
			Control absoluto de sus operaciones.	¿Afecta los acuerdos tomados en la asociación en tu forma de trabajo?
	Acevedo y Buitrago (2009).	Otros factores de éxito	Estructura organizativa	¿Sabe usted como se encuentra constituida organizacionalmente APROCAM?
			Apoyo de instituciones gubernamentales o privadas.	¿Cuáles son las instituciones gubernamentales o privadas que se encuentran apoyando a APROCAM? ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuáles fueron los resultados ¿Ud. se benefició? ¿De qué forma?
	Dini (2010); Becerra (2008).	Tipología de Asociatividad	Horizonte de planificación.	¿Los objetivos fijados en APROCAM son de corto o largo plazo? ¿Qué le parece?
			Apropiabilidad de resultados.	¿Uds. son beneficiarios directos de los resultados obtenidos por APROCAM? ¿Quiénes más reciben beneficio?
			Límites territoriales	¿Conoce Ud. donde están localizadas geográficamente las áreas de cultivo de los demás socios de APROCAM?
			Nivel y tipo de relacionamiento.	¿Cuál es el nivel de relación que mantiene con los demás socios? ¿Tiene algún tipo de parentesco?



## APENDICE N° 5

### FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

#### Formato para juicio por expertos

<b>Información de Expertos</b>
<b>Sexo</b> Varón ( ) Mujer ( ) <b>Edad</b> _____ años <b>Profesión o especialidad</b> _____ <b>Años de experiencia laboral</b> _____
A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita, estimado Experto, es marcar con una X, el grado de pertenencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

<b>Ítems relacionados a la información general del socio productor</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su grado de instrucción, primaria completa- secundaria completa, universitario, no recibió instrucción educativa?					
¿En qué distrito/comunidad se encuentra su área de cultivo? / ¿A cuánto asciende el tamaño de su área de cultivo de cacao? Unidad de medida: Hectárea.					
¿Hace cuánto tiempo Ud. pertenece a APROCAM?					
¿Cuál es su cargo o posición dentro de la Asociación? / ¿Cuál es su nivel de participación en las decisiones dentro de la Asociación?					
<b>Ítems relacionados a los beneficios de la Asociatividad</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI

¿Ud. ha sido beneficiado con información, conocimiento, herramientas y/o materiales a consecuencia de su participación en APROCAM? ¿De qué forma?					
¿Ud. ha sido beneficiado con algún tipo de ayuda por parte del Estado? ¿De qué forma? ¿Qué efectos positivos ha tenido en su producción?					
¿Ha notado Ud. incremento de la productividad de su área de cacao a raíz de su participación en APROCAM? ¿Qué efectos ha tenido sobre su costo de producción?					
¿Ud. ha sido beneficiado con el acceso a algún tipo de avance tecnológico a raíz de participación en APROCAM? ¿Cuáles son ellos? ¿Qué avances en tecnología le gustaría obtener o ser beneficiado?					
¿Podría describirnos la diferencia en su poder de negociación con clientes y proveedores internacionales antes y después de tomar la decisión de formar parte de APROCAM?					
<b>Ítems relacionados a la confianza</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Podría describirnos cómo es la comunicación con los demás miembros de APROCAM? ¿Considera que es buena? Describanos un poco					
¿Existen reuniones de integración entre los socios? ¿Qué tan frecuente son? ¿cómo es la integración de los socios? ¿Han visto algún beneficio con ello? ¿Tienen cuadernos de acta en la Asociación, esto contribuye o ayuda a ella?					
¿Qué tan frecuentes son las reuniones entre socios de APROCAM? ¿Te parece que es lo adecuado?					
¿Uds. han tenido visitas a otras Asociaciones o Cooperativas modelos? ¿Eso permitió o dirigió a mejoras en la suya? ¿Qué mejoras?					
¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema legal relacionado con APROCAM o con algunos de los socios y/o miembros? Cabe resaltar el anonimato de las entrevistas.					
¿Ud. ha tenido o presenciado algún problema de tipo laboral durante su participación en APROCAM? Coméntenos problemas laborales que haya tenido previamente en otra Asociación y como logró superarse en APROCAM					
¿Considera Ud. que haya algún tipo de problema en el entorno (hechos externos) del funcionamiento de APROCAM? ¿Qué ha hecho la Asociación para que no salga perjudicada? Por favor describa.					

¿Cómo considera que es la reputación de APROCAM ante los ojos de los clientes y/o proveedores? ¿Conoce algún socio que haya tenido problemas en relación a lo anteriormente mencionado? ¿Esto como le ha beneficiado a usted?					
¿Ud. conoce la existencia de alguna persona intermediaria fuera de APROCAM que facilite y/o soporte su funcionamiento como asociación? cuales fueron los resultados					
<b>Ítems relacionados a la disposición y compromiso a la Asociatividad</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Cuál es su percepción con respecto a la Asociatividad? ¿Es positiva o negativa? ¿Por qué?					
¿Las metas y objetivos, así como el plazo de su cumplimiento se encuentran claramente establecidos y planificados?					
<b>Ítems relacionados al conocimiento de los miembros</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿De qué manera se transmiten nuevos conocimientos en la Asociación? ¿Está de acuerdo con ello? ¿Tiene otras propuestas?					
¿Los acuerdos realizados fueron tomados de la misma manera por todos los asociados? ¿Eso facilita el buen funcionamiento de la Asociación? ¿Ud. se siente bien con ello? ¿Le afecta?					
¿Ud. ha visto la diferencia entre los asociados, en cuanto al conocimiento o información que cada uno tiene?					
¿En qué beneficia o perjudica a Ud. la diferencia de nivel educativo?					
¿Ha participado en alguna capacitación de entidades públicas, privadas u otras? ¿Cómo le ha beneficiado? ¿Le permitió seguir en la asociación? ¿Ayudan estas capacitaciones? ¿Cuáles Ud. cree que se deberían hacer?					
¿Ha pertenecido a una asociación anteriormente? ¿A cuántas asociaciones ha pertenecido? ¿Cómo le ha beneficiado, y esa pregunta le facilita en la toma de decisiones?					

¿Ha realizado actividades de pasantía? ¿Volvería a participar en una? ¿Porque participo? ¿Cómo mejoraron sus cultivos?					
<b>Ítems relacionados a la especialización del líder</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Cree que el Presidente de APROCAM, transmite claramente las ideas, objetivos y todo lo referente a la Asociación?					
¿El Presidente la Asociación tiene una buena relación con los asociados de APROCAM? ¿Eso facilita la comunicación? ¿Hay pertenencia entre con los socios? ¿se siente cómodo con ello?					
¿Cree usted que el Presidente de la Asociación colabora activamente para la consecución de los objetivos de APROCAM?					
¿Cómo son realizadas las reuniones y actividades de la Asociación? ¿Ud. se siente cómodo? ¿Considera a todos los socios o a quienes consideran? ¿En base a qué?					
¿El Presidente es agradable y tiene buen trato con todos los asociados?					
Bajo su percepción, ¿El Presidente de la Asociación se ve comprometido y motivado con las actividades que viene realizando?					
¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene el Presidente de la Asociación? ¿Considera ustedes que debe tener un nivel de preparación? ¿Qué tipo de experiencia previa debió haber tenido?					
¿El Presidente la Asociación presenta constantemente propuestas innovadoras para bienestar de APROCAM? ¿Qué beneficios trajo a la asociación?					
¿Confía usted en la información brindada por el Presidente de la Asociación? ¿Qué le hace sentir esa confianza? ¿Existe algún comité de vigilancia o auditoria de lo que hace el presidente?					
<b>Ítems relacionados a la cultura de los miembros</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Tiene pleno conocimiento de los procedimientos y reglas que deben seguirse para ser parte de esta asociación? ¿Cómo estas ayudan al funcionamiento de la Asociación?					

¿Cómo han manejado la desconfianza en relación a la reputación de las asociaciones de la zona? ¿Qué ha hecho que Ud. confíe? ¿Ha habido alguna actividad que lo hizo dudar de la transparencia de la asociación?					
¿Comparte el conocimiento que tiene libremente con otros productores y Asociados de APROCAM?					
¿Las técnicas que emplea son transmitidas por conocimiento familiar? ¿Por qué no cambiaría las técnicas utilizadas para las actividades que realiza? ¿El uso de las técnicas tradicionales es respetado por la asociación? ¿Cómo ha influido esto en su integración en la asociación?					
¿Afecta los acuerdos tomados en la asociación en tu forma de trabajo?					
<b>Ítems relacionados a otros factores de éxito</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Sabe usted como se encuentra constituida organizacionalmente APROCAM?					
¿Cuáles son las instituciones gubernamentales o privadas que se encuentran apoyando a APROCAM? ¿De qué manera lo hacen? ¿Cuáles fueron los resultados ¿Ud. se benefició? ¿De qué forma?					
<b>Ítems relacionados a la confianza</b>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?
	SI	NO	SI	NO	SI
¿Los objetivos fijados en APROCAM son de corto o largo plazo? ¿Qué le parece?					
¿Uds. son beneficiarios directos de los resultados obtenidos por APROCAM? ¿Quiénes más reciben beneficio?					
¿Conoce Ud. donde están localizadas geográficamente las áreas de cultivo de los demás socios de APROCAM?					
¿Cuál es el nivel de relación que mantiene con los demás socios? ¿Tiene algún tipo de parentesco?					

## APENDICE N° 5

### PERFIL DE LOS INFORMANTES

N°	NOMBRE	NIVEL EDUCATIVO	DITRITO DE AREA PRODUCTIVA	TAMAÑO DE AREA DE CULTIVO (HECTÁREAS)	PUESTO EN LA COOPERATIVA	TIEMPO COMO SOCIO DE APROCAM	NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN APROCAM	FECHA DE ENTREVISTA
1	EDMUNDO LLANOS	SECUNDARIA COMPLETA	LA PECA	2.5	SOCIO Y VICEPRESIDENTE DEL COMITÉ ELECTORAL	9 AÑOS	ACTIVO	15/01/2018
2	ALFREDO AGUILAR	SECUNDARIA COMPLETA	LA PECA	1.5	SOCIO Y VICEPRESIDENTE DE LA COOPERATIVA	15 AÑOS	ACTIVO	15/01/2018
3	PORFIRIO BECERRA	PRIMARIA INCOMPLETA	LA PECA	2.5	SOCIO	5 AÑOS	ACTIVO	16/01/2018
4	DOMINGO SALAZAR	UNIVERSITARIA COMPLETA	LA PECA	2	SOCIO	10 AÑOS	ACTIVO	16/01/2018
5	MARÍA ORTIZ	SECUNDARIA COMPLETA	LA PECA	4	SOCIO	15 AÑOS	ACTIVO	16/01/2018
6	JUAN CAYAO	SECUNDARIA COMPLETA	LA PECA	3	SOCIO	15 AÑOS	ACTIVO	16/01/2018
7	FERMÍN PARRA	PRIMARIA COMPLETA	COPALLÍN	1.5	SOCIO Y PRESIDENTE DEL COMITÉ ELECTORAL	6 AÑOS	ACTIVO	17/01/2018
8	DELICIA CUBAS	PRIMARIA INCOMPLETA	COPALLÍN	2	SOCIO Y VOCAL DE LA COOPERATIVA	15 AÑOS	ACTIVO	17/01/2018
9	DIONY TENORIO	PRIMARIA INCOMPLETA	COPALLÍN	1.5	SOCIO	6 AÑOS	ACTIVO	17/01/2018
10	HUMBERTO LOPEZ	PRIMARIA COMPLETA	EL PARCO	2	SOCIO	2 AÑOS	ACTIVO	17/01/2018

<b>11</b>	MIGUEL RAMIREZ	SECUNDARIA INCOMPLETA	COPALLÍN	2	SOCIO Y PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA	15 AÑOS	ACTIVO	18/01/2018
<b>12</b>	MARIO ZULUETA	UNIVERSITARIA COMPLETA	COPALLÍN	2	SOCIO Y GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA	9 AÑOS	ACTIVO	18/01/2018
<b>13</b>	SANTOS CRUZ	TECNICO SUPERIOR COMPLETA	COPALLÍN	1.5	SOCIO	3 AÑOS	ACTIVO	18/01/2018
<b>14</b>	NOE CRUZ	SECUNDARIA COMPLETA	COPALLÍN	2.5	SOCIO Y ACOPIADOR	2 AÑOS	ACTIVO	18/01/2018