

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO EN LOS DISTRITOS DE LAMAS Y CHAZUTA DE LA REGIÓN DE SAN MARTÍN

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Raul Rodrigo Emmanuel Montenegro Mantilla

Código 20140861

Paulo Javier Navarro Perez

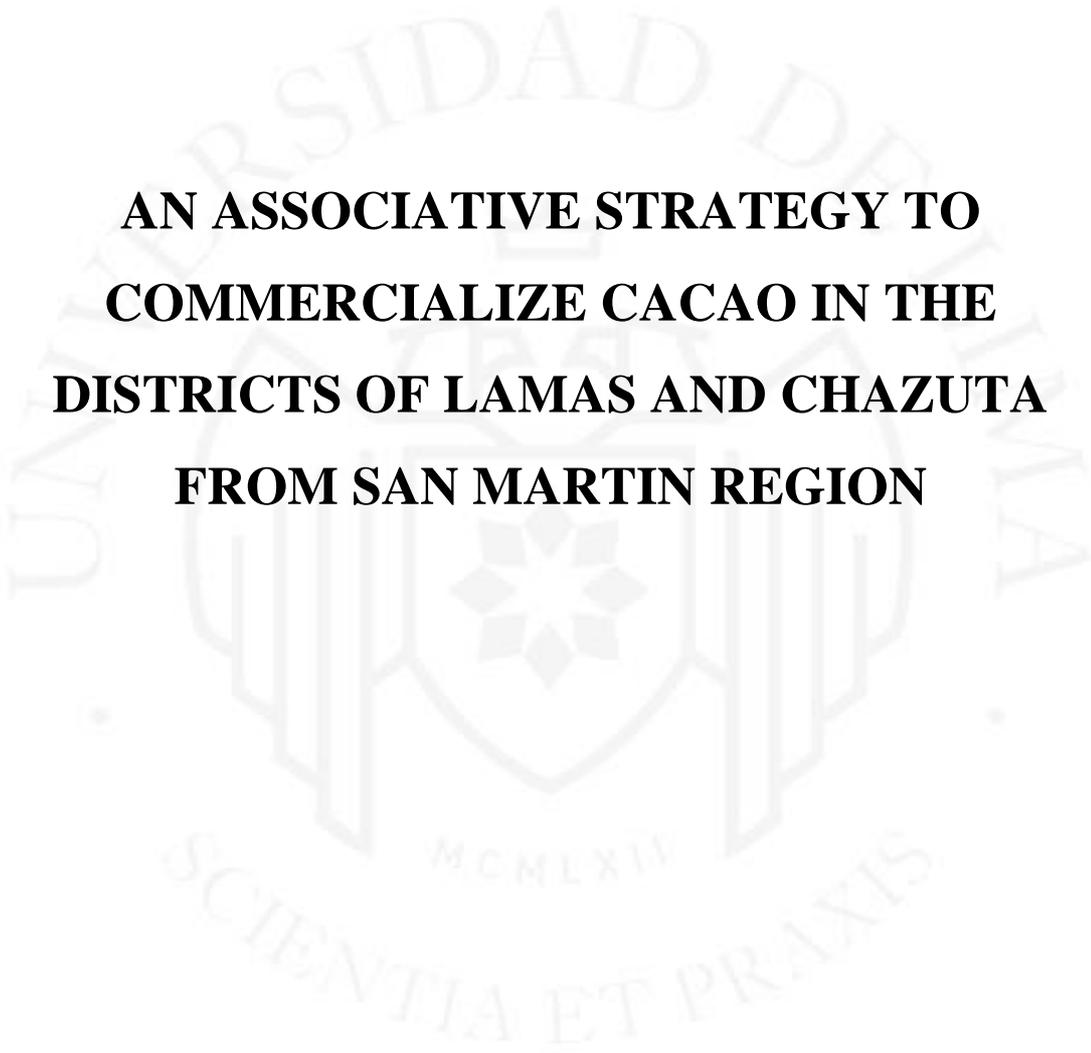
Código 20142075

Asesor

Jorge Daniel Moreno De Vettori

Lima – Perú

Mayo del 2021



**AN ASSOCIATIVE STRATEGY TO
COMMERCIALIZE CACAO IN THE
DISTRICTS OF LAMAS AND CHAZUTA
FROM SAN MARTIN REGION**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Descripción de la situación problemática	2
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general:	7
1.2.2 Problemas específicos:.....	7
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1 Objetivo general:.....	7
1.3.2 Objetivos específicos:	7
1.4 Justificación de la investigación	8
1.4.1 Importancia de la investigación	8
1.4.2 Viabilidad de la investigación.....	11
1.5 Limitaciones del estudio	11
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte-Rev. Literatura).....	12
2.2 Bases teóricas	16
2.3 Definición de términos básicos	34
3. CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1 Hipótesis de la investigación.....	37
3.1.1 Hipótesis general:.....	37
3.1.2 Hipótesis específicas:.....	37

3.2	Variables y operacionalización de variables	37
3.2.1	Variables	37
3.2.2	Operacionabilidad de las variables	38
3.3	Aspectos deontológicos de la investigación.....	38
4.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	39
4.1	Diseño metodológico	39
4.2	Diseño muestral.....	39
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	40
5.	CAPÍTULO V: INFORME FINAL.....	41
5.1	Discusión.....	41
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	56
	REFERENCIAS	57
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1:	Precio de grano de cacao	3
------------	--------------------------------	---

Tabla 1.2: Resumen de casos de éxito.....	5
Tabla 1.3: Importaciones de Italia.....	10
Tabla 5.1: Tabla cruzada 1	50
Tabla 5.2: Tabla cruzada 2	51
Tabla 5.3: Tabla cruzada 3	51



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Tipo de agricultores	6
--	---

Figura 1.2: Importación de cacao en millones de dólares	9
Figura 1.3: Importación de cacao en miles de toneladas.....	9
Figura 2.1: Producción de cacao	20
Figura 5.1: Pregunta 2	41
Figura 5.2: Pregunta 3	42
Figura 5.3: Pregunta 5	43
Figura 5.4: Pregunta 8	44
Figura 5.5: Pregunta 9	45
Figura 5.6: Pregunta 10	45
Figura 5.7: Pregunta 13	46
Figura 5.8: Pregunta 14	47
Figura 5.9: Pregunta 20	47
Figura 5.10: Pregunta 21	48
Figura 5.11: Pregunta 25	49
Figura 5.12: Gráfico cruzado 1.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalidad	64
--	----

Anexo 2: Matriz de consistencia	66
Anexo 3: Cronograma y presupuesto de la investigación	69
Anexo 4: Entrevista	72
Anexo 5: Evidencia fotográfica.....	78



RESUMEN

La asociatividad como mecanismo de ayuda para la mejora del estilo de vida de los agricultores es una estrategia que no solamente beneficia a este grupo económico sino

también a la comunidad en su conjunto. Este trabajo busca evidenciar los beneficios de elegir este tipo de colectividad, respondiendo al objetivo general que busca explicar que la comercialización de cacao a través de una estrategia de asociatividad afecta el precio del grano en forma positiva en los distritos de Lamas y Chazuta.

Las preguntas de la investigación se responden a través de fuentes primarias obtenidas por medio de entrevistas y encuestas realizadas a los agricultores pertenecientes o no a una cooperativa de los distritos anteriormente mencionados. En base a la investigación realizada, se puede observar que más del 70% de los agricultores encuestados cuenta con un espacio de cultivo de entre 2 a 4 ha.. Sin embargo, los agricultores no utilizan toda la parcela para la siembra de cacao sino también para otras actividades agrícolas. Por otro lado, se observa que la mayoría de productores vende el kilogramo de grano entre 6 a 7 soles para los asociados, pero a los no asociados lo venden a un valor de entre 5 a 6 soles, lo que denota una diferencia entre agricultores asociados y no asociados.

En conclusión, es conveniente que los agricultores puedan elegir un modelo de asociatividad que les permita atender a sus demandas básicas como el mayor precio de venta, la venta segura, la apertura al mercado internacional, entre otros.

Palabras claves

- Estrategias de asociatividad
- Comercialización
- Comercio justo (Fair trade)
- Cacao
- Tratado de Libre Comercio (TLC)
- Exportación



ABSTRACT

The associativity as a development mechanism to improve the lifestyle of farmers is a strategy that not only benefits this economic group, but also the community as a whole. This research aims to document the benefits of choosing this type of collectivity in order to follow the main objective, which seeks to explain that the commercialization of cacao through the associativity strategy has a positive impact on the price of cacao beans in the districts of Lamas and Chazuta.

The research questions are solved through primary sources as a result from surveys and interviews to the farmers inside or outside a cooperative from the above-mentioned districts. This investigation shows that more than 70% of the surveyed farmers have a grow room of 2 to 4 ha. However, farmers do not use all the field to cultivate cacao, they also use it for other agricultural activities. Furthermore, the research also shows that most producers sells the kg of grain between 6 and 7 soles for associates, but for non-associated farmers the price per kilo ranges from 5 to 6, which represents a difference between associated and non-associated farmers.

To conclude, it is appropriate for the farmers to choose an associative model that allows them to meet their basic needs, such as the highest selling price, the safe sale, the expansion to the international market, among other elements.

Key words

- Associativity strategies
- Commercialization
- Fair Trade
- Cacao
- Free Trade Agreement (FTA)
- Export

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, muestra entre sus principales objetivos explicar que la comercialización de cacao a nivel local e internacional a través de una estrategia de asociatividad (Cooperativa, alianza en cadena de suministros, entre otros) afecta positiva o negativamente al precio del grano de cacao dentro de las zonas limitadas por los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín.

La relevancia de analizar este tema se basa en que a lo largo de los años se ha visto una diferencia marcada en el costo que asume el comprador de la materia prima con el precio que tiene que asumir el productor agrícola. Diversos factores como el nivel de educación, acceso a las parcelas, políticas gubernamentales, exceso de intermediarios y cumplimiento de estándares internacionales, se estudiarán para identificar los factores que afectan este indicador.

En el capítulo 1, se describirá el grano de cacao en el mercado nacional e internacional; asimismo, se explicarán los problemas y objetivos de la presente investigación. Así como las distintas clases de justificación para realizar esta tesis y las limitaciones que el trabajo comprende.

En el capítulo 2 se desarrolla el marco de la agricultura en el Perú y un posible país al cual se puede exportar el grano de cacao y sus derivados. Por otro lado, se describirán los distintos tipos de asociaciones y se desarrollarán las bases teóricas y los terminos básicos.

En el capítulo 3 se comprobará la hipótesis, se analizarán las variables y se explicarán los aspectos deontológicos de la investigación. Siendo este último de total relevancia ya que explica el reglamento ético y moral para comprender la normativa de esta investigación.

Por último, cabe resaltar que durante la investigación realizada in situ se pudo concluir que no solamente la mejora en el precio de cacao va elevar la calidad de vida de los agricultores, sino de sus familias, de la comunidad y de la región, ya que con la mejora de la economía tendran mayor accesibilidad a los servicio básicos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

La coyuntura en el mercado nacional con respecto al cacao en los últimos años ha demostrado un crecimiento sostenido. En el 2019, según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú, se han producido aproximadamente 135,9 mil toneladas de grano de cacao teniendo un incremento promedio de 12.6% durante la última década; esto se debe a la gran cosecha que tuvieron las regiones de Piura, Pasco, Ucayali y Cajamarca. Cabe resaltar que en la última década el crecimiento en la producción del grano de cacao ha sido a razón de entre 11% y 13% anualmente. Asimismo, las regiones productoras de cacao en el 2019 se dividieron en: San Martín con el 35.6%, Junín con 18.8%, Ucayali con 12.5% y el resto con el 33.1% (Riego, 2020). En cuanto a las exportaciones de granos de cacao, en el 2019, se comercializaron 77,295 toneladas, lo que representó un crecimiento del 4,15% respecto al año 2018 (Agencia agraria de noticias, 2020). Según la ICCO el mayor porcentaje de las exportaciones de cacao pertenecen a los granos de clase fino y de aroma (75%). Este tipo de grano corresponde a un elemento diferenciador respecto a los otros tipos de cacao. En relación a las importaciones de cacao al territorio nacional, en el 2018 ingresaron un valor de 530 mil dólares en granos de cacao siendo los principales países de origen Estados Unidos, Chile, Brasil y Colombia.

Por otro lado, la producción mundial del grano de cacao estuvo liderada durante el 2019 por Costa de Marfil con 2'150 mil toneladas, luego Ghana con 800 mil toneladas, Ecuador con 325 mil toneladas. Los principales países importadores de cacao en grano hacia el año 2019 fueron: Países Bajos con 974 mil toneladas, Alemania con 548 mil toneladas, Estados Unidos con 369 mil toneladas, Malasia con 357 mil toneladas (Dirección general de Políticas Agrarias, 2020). Los cuales representan un mercado con grandes oportunidades para el crecimiento de la producción de cacao en el Perú.

“Producción de cacao beneficia a más de 90’000 familias pobres a nivel nacional” (Noticias, 2018) lo cual demuestra la importancia de la producción de este insumo para el peruano agricultor, lamentablemente, aunque estas familias se beneficien de su producción esto no significa que las ventas les ayuden a solventar un estilo de vida con las comodidades básicas. Una de las razones más notorias de esta problemática es el bajo precio en chacra del grano de cacao por kilogramo a nivel nacional al que venden su producto, aproximadamente S/. 6.3 por kg (Tabla 1) según el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) frente a los aproximadamente 2.293 USD por tonelada que denota en un valor aproximado de S/. 7.7 por kg de grano de cacao a nivel internacional (International Cocoa Organization, 2019) lo cual desemboca en una diferencia aproximada de S/. 1.40 por kg. Asimismo, se considera un problema: la falta de sentido de colectividad entre los pequeños y medianos agricultores al momento de establecer condiciones más favorables para su beneficio al hacer frente a los compradores. Por último, se a identificado durante la investigación en campo una importante debilidad en la poca eficiencia con lo que se manejan las tierras de cultivo ya que se observa una brecha de cosecha de aproximadamente el doble frente a lo esperado. (Dirección general de Políticas Agrarias, 2020)

Tabla 1.1

Precio de grano de cacao

Precio en chacra del grano de cacao (S/. X kg.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nacional	6,4	7,0	7,3	5,5	6,1	6,3
San Martín	6,9	8,0	8,1	5,5	5,8	6,4
Junín	6,6	7,4	9,0	5,6	6,2	6,6
Cusco	5,4	6,0	6,0	5,2	6,2	5,8
Ayacucho	6,7	7,1	8,4	4,9	4,5	6,3
Amazonas	6,1	6,3	6,9	5,9	6,1	5,9
Huánuco	6,9	7,9	8,1	5,7	6,0	6,6
Ucayali	5,1	6,1	7,4	5,3	5,9	5,9
Cajamarca	5,9	6,4	7,5	5,5	5,7	5,9

De *Dirección de Políticas Agrarias*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2020 (https://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/757/1/Commodities_cacao_enero-mar_2020.pdf)

Frente a estas problemáticas se propone como solución plantear una estrategia de asociatividad; “la asociatividad es concebida como un mecanismo de cooperación entre pymes que se unen sin perder su independencia jurídica, para ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido” (Gladys Fernandes, 2011) que, según Velásquez (2016) permitirá a los productores de la semilla de cacao mejorar su nivel de producción, competencia, crecimiento y sostenibilidad; además, florecerán nuevos productores de cacao que a su vez podrán modernizarse tecnológicamente. También, se evidenciará el aumento del poder adquisitivo y de negociación. Por último, lograr acceder al circuito internacional de producción de cacao y al financiamiento que este requiere (p. 27).

A continuación, se presentarán casos de éxito aplicando un modelo de asociatividad en las distintas industrias que coinciden con el grano de cacao. La primera es el Grupo ORO VERDE, entidad que vende granos café, el cual empezó sus operaciones en el año 1999 con 56 productores de café con el fin de aportar al crecimiento económico, ambiental y social bajo la filosofía del comercio orgánico y justo enfocados en sus exportaciones para la Unión Europea y Estados Unidos. Esta entidad ha sido la pionera en unir etnias amazónicas y andinas lo que produjo una diversidad cultural y distintos aportes para las técnicas del cultivo de café. Hace 9 años este colectivo viene desarrollando un proyecto bajo la premisa de producir con una huella de carbono cero. A la fecha, son 1'546 productores distribuidos en distintas provincias de la Región San Martín organizados en 67 comités. Entre sus proyectos se tiene: “Reforestación”, “Productos premium”, “Relevo generacional”, “Desarrollo organizacional y asociativo”, “Desarrollo de cooperativas”, “Investigación FINCYT-Innovate”. (Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, s.f.)

El segundo caso de éxito que vale la pena mencionar es el de la cooperativa CENFROCAFE, la cual reúne un colectivo de más de 3'000 familias asociadas en sedes ubicadas en las regiones de Jaén, Bagua y San Ignacio. Fue inaugurada en octubre de 1999 por once asociaciones del distrito de San Ignacio. Cuatro años más tarde, se inscribe como asociado en CEPICAFÉ (Central Piurana de Cafetaleros cuyo 85% de la producción está certificada con el sello FAIRTRADE) estrategia que facilitó exportar el

café a Europa y a los Estados Unidos. En el 2010, comienza un proceso de reestructuración empresarial para la adecuación al nuevo modelo empresarial adoptado de la gestión de la cooperativa. Los principales objetivos de esta entidad son: aportar al bienestar de sus integrantes, aumentar la oferta de productos y servicios, optimizar la satisfacción de los clientes y generar habilidades cooperativistas y dirigenciales. (Cenfrocafe, 2016)

Un tercer modelo de gestión financiera es CACAO TOCACHE, una cooperativa cuyo origen se remonta a fines de los años 80's. Esta organización obtiene el cacao en materia prima, lo exporta y transforma el grano en productos derivados como pasta de cacao, chocolate, mibs de cacao, etc. Asimismo, al ser el Perú calificado por la Organización Internacional de Cacao como uno de los países productores de los mejores cacaos del mundo creó la oportunidad para que países europeos como Italia, Bélgica. Holanda, Francia, y asiáticos como: Tailandia e India se motiven y conviertan en los principales compradores de cacao orgánico y convencional de esta cooperativa. Por otro lado, la gestión eficiente y sostenible de esta organización ha permitido que cuente con distintas distinciones reconocidas internacionalmente como UTZ Certified, a través del cual se capacitan a los agricultores con estándares internacionales para que optimicen la productividad, eficiencia, calidad de sus procesos y productos, teniendo en cuenta el medio ambiente y el capital humano; Fair Trade, es la certificación que permite un comercio justo para que los productores y trabajadores de la cooperativa cubran no solamente necesidades básicas con sus ingresos; EU Organic, este certificado permite comercializar sus productos libremente por la región europea debido a que cumple con la norma ecológica de Mayacert. (Cacao Tocache, 2019)

Tabla 1.2

Resumen de casos de éxito

Asociaciones	Producto	Descripción
Oro verde	Granos de café	Inició sus operaciones con 56 productores siendo la pionera en unir etnias amazónicas y andinas permitiendo absorber diversas técnicas de cultivo. Actualmente cuenta con 1546 productores habiendo crecido 2760% desde su inicio.

CENFROCAFÉ	Granos de café	Conglomerado de asociaciones que incluyen 3000 familias en las distintas provincias de Jaén, Bagua y San Ignacio. Su estrategia fue adoptarlo al modelo empresarial de gestión de cooperativas..
CACAO TOCACHE	Granos de cacao	Cooperativa creado en los años 80 que logro progresar gracias a su eficiente y eficaz administración y a los distinto certificados que obtuvo como UTZ Certified y EU Organic.

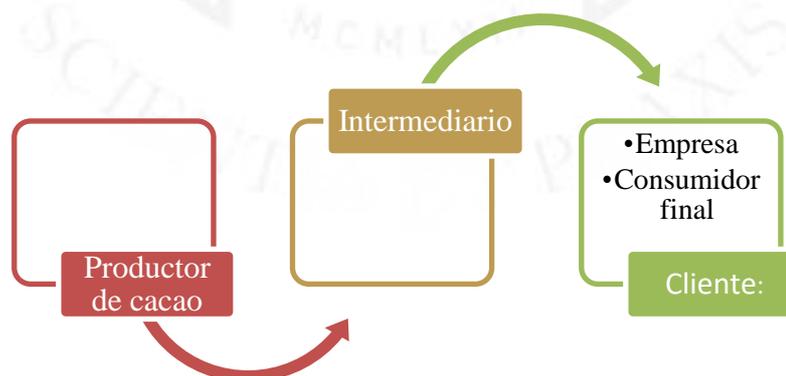
(Fuente: Elaboración propia)

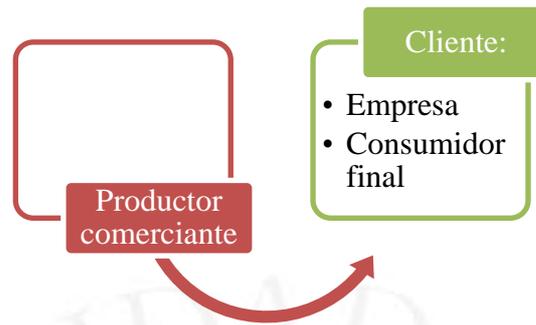
En conclusión, el tipo de asociatividad empleada en los ejemplos mencionados ha servido como base para el desarrollo sostenido en el mercado de los productos mencionados. En este sentido, implementar la estrategia exitosamente usada en los ejemplos mencionados, permitirá cobrar importancia en el cacao ya que apunta al cumplimiento de los objetivos planteados.

Los productores comercializan el grano de cacao de dos formas. El primero, comprende a los agricultores que cosechan los granos de cacao y ellos mismos los comercializan evitando los intermediarios quienes son los que acopian el grano para luego comercializarlo en el mercado nacional o internacional. El segundo, está constituido por los agricultores que venden su producto a intermediarios o acopiadores y estos los comercializan. En el siguiente gráfico se podrá apreciar como los agricultores comercializan el grano de cacao.

Figura 1.1

Tipo de agricultores





(Elaboración propia)

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general:

¿De qué manera la comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad afecta el precio del grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín?

1.2.2 Problemas específicos:

- ¿La cooperativa o la alianza en cadenas productivas permitirá vender el grano de cacao a un precio justo para los agricultores?
- ¿La cooperativa o la alianza en cadenas productivas pueden ofrecer el grano de cacao a un mayor precio que los agricultores no asociados?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general:

Explicar que la comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad afecta el precio del grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Demostrar que las cooperativas o la alianza en cadenas productivas va a permitir ofertar el grano de cacao a un precio justo para los agricultores.
- Demostrar que los agricultores asociados pueden vender el grano de cacao a un mayor precio que los no asociados a cooperativas o alianzas en cadenas productivas.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

Justificación económica

La canasta básica familiar de la zona en investigación excluye elementos básicos para la subsistencia. La escasez de recursos, dinero, hace que las familias se refugien en distintos métodos para obtener mayor poder adquisitivo, como lo es la siembra del cacao; es por ello que, es esencial promover e incentivar el desarrollo económico en regiones donde las familias viven del cultivo y su comercialización de manera que no solamente abastezca el mercado nacional sino también el internacional. El agricultor, ante la necesidad de recursos, y el comprador terminan realizando una transacción desfavorable para el productor de cacao, creando un desequilibrio entre estas dos partes. Es por eso que la implementación de una estrategia de asociatividad que ayude a colocar el precio de sus productos a un valor más alto o favorable para el agricultor, justificado por su calidad y trazabilidad, será importante ya que servirá como herramienta para permitir el acercamiento de los productores al mercado internacional y sus regulaciones; asimismo, el incremento del poder de negociación y la inserción de los productores al sistema financiero ya que contarán con un respaldo mayor de recursos.

El aumento del valor del grano de cacao que se podría dar debido a la estrategia asociativa se verá evidenciado en la mayor capacidad adquisitiva de los productores, dinamizando el mercado y promoviendo el crecimiento económico de los distritos en cuestión y, por ende, de la región.

En este marco, la presente investigación ha recabado información acerca de los países con mayor importación de grano de cacao (en U.S. Dollars) a nivel mundial. Se ve conveniente dirigir los esfuerzos hacia el mercado europeo y en específico a Italia, debido a la cercanía de los autores con personas relacionadas al mercado de cacao en dicha región.

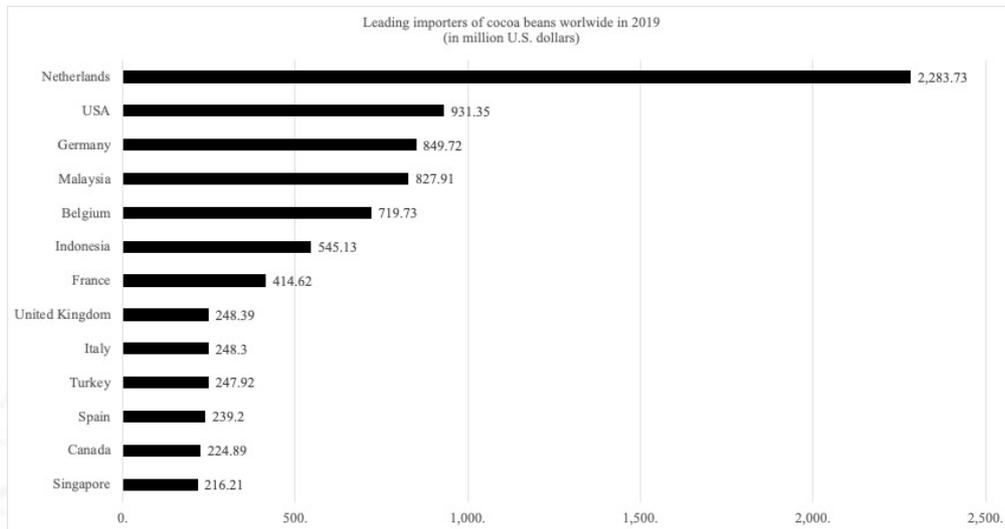
Italia, hacia el año 2019, se encontró entre los diez países líderes en importación de grano de cacao. En cuanto a las importaciones en miles de toneladas a nivel mundial, participa con el 3.27% lo que significa 99.18 mil toneladas (Ver gráfico N° 2 y 3). En

este sentido, en el año 2019, Perú se posicionó como el cuarto país de mayor exportación hacia Italia, con una participación en el mercado de 5.25%.

(UN Comtrade, 2020)

Figura 1.2

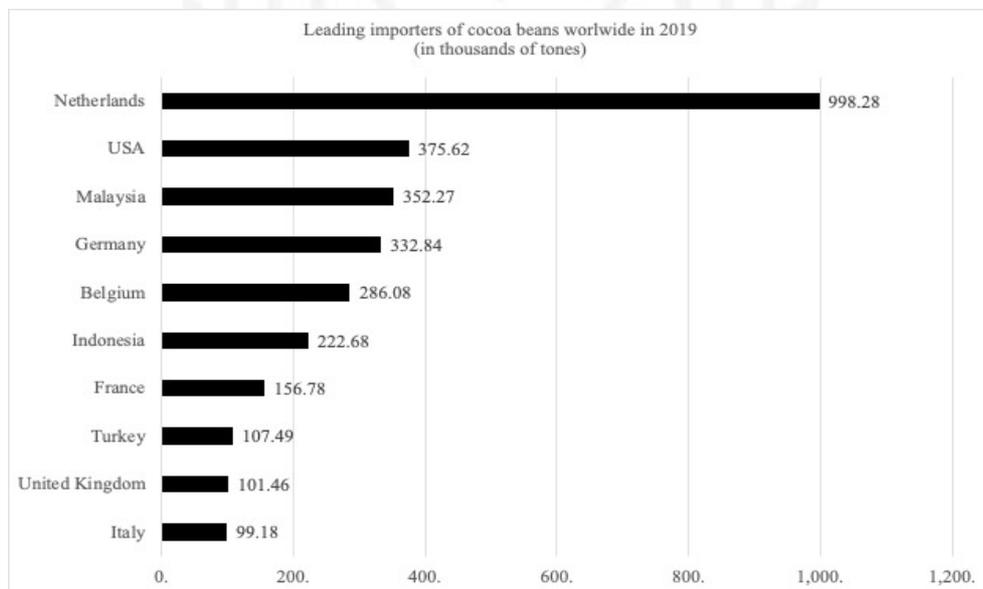
Importación de cacao en millones de dólares



De UN Comtrade. (2020). *Intelligence cocoa bean*. <https://www.tridge.com/intelligences/cocoa-bean/import>

Figura 1.3

Importación de cacao en miles de toneladas



De UN Comtrade. (2020). *Intelligence cocoa bean*. <https://www.tridge.com/intelligences/cocoa-bean/import>

Tabla 1.3*Importaciones de Italia*

Product label	Italy's import from Peru				Italy's imports from world			
	Quantity imported in 2018 (in thousands)	Quantity unit	Quantity imported in 2019	Quantity unit	Quantity imported in 2018 (in thousands)	Quantity unit	Quantity imported in 2019	Quantity unit
Cocoa beans. Whole or broken, raw or roasted	6.384	Tons	4.407	Tons	98.405	tons	99.180	tons
Cocoa beans. Whole or broken, raw or roasted	18.145	USD dollars	13.043	USD dollars	256.095	USD dollars	248.295	USD dollars

Nota. UN Comtrade. (2020). *Intelligence cocoa bean.* <https://www.tridge.com/intelligences/cocoa-bean/import>

Justificación social

La calidad de vida de los productores de cacao se respalda principalmente con este producto, es por esto que su situación es de vulnerabilidad y pobreza, tomando como base los derechos básicos y fundamentales del ser humano (falta de acceso al sistema de agua potable, educación, entre otros), que se observaron durante la investigación. Según el Instituto Nacional de Ingeniería Ambiental (INIA), la región San Martín, en el 2018, produjo aproximadamente 53'658 toneladas de cacao lo que significó el 39.6% de producción del cacao en el país, siendo la región de mayor producción, lo cual evidencia el impacto social que tendría un aumento en el valor del cacao, por la cantidad de agricultores, una estrategia de asociatividad (INIA, 2019). El efecto de la extensión y la apertura de los mercados va a repercutir notoriamente en los distritos de Chazuta y Lamas, que según el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social hacia el año 2018 Chazuta contaba con el 68.9% de pobreza distrital, lo cual lo convierte en el segundo distrito con mayor pobreza en la región de San Martín, ya que en oposición al distrito de Lamas, no tienen actividades económicas relevantes que incluyan otro tipos de ingresos para la población (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2019). En este sentido, el aumento del valor y producción del grano de cacao permitirá que el poder adquisitivo de los agricultores aumente y en consecuencia puedan cubrir la totalidad de sus necesidades básicas.

Esta investigación pretende, además de plantear una solución para la situación actual de los agricultores, afianzar las bases para la implementación de una estrategia de asociatividad para agrupar a los productores y comercializar el grano de cacao en el mercado nacional e internacional.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

El proyecto de investigación requerirá un tiempo de aproximadamente 12 meses, recursos financieros y materiales. El tiempo que demandará la realización será un limitante ya que las actividades laborales consumen la mayoría de los horarios, además, los recursos financieros y materiales no condicionan la ejecución de la presente investigación. Por otro lado, la situación sanitaria en la que vivimos reducirá nuestra capacidad de reunión.

1.5 Limitaciones del estudio

a. Delimitación geográfica:

La presente investigación está delimitada geográficamente a la región de San Martín, en los Distritos de Lamas y Chazuta.

b. Delimitación por procesos:

La presente investigación está delimitada a los procesos gestión de modelos de asociatividad.

c. Delimitación por sector:

La presente investigación está delimitada al sector agroindustrial de granos de cacao.

d. Delimitación de variables:

La presente investigación está delimitada a la variable: Estrategia de asociatividad para la comercialización de cacao.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación (Estado del Arte-Rev. Literatura)

En los últimos años, el sector agroindustrial en América Latina ha sido sostenido por la producción de materia prima. En países como el Perú, el incremento de las exportaciones ha evidenciado notoriamente esta premisa; sin embargo, aún está marcada la brecha entre los ingresos por la comercialización en el exterior y los campesinos (principales actores en este modelo económico). Adicional a ello, la falta de políticas estatales y las grandes limitaciones presupuestales han rezagado el crecimiento de este sector. Estas prácticas acarrear un gran porcentaje de experiencias negativas, pero también un número importante de emprendimientos exitosos que deben ser estudiados y analizados. En este sentido, la investigación que se ha estudiado recoge distintas experiencias peruanas mencionadas anteriormente de asociaciones rurales y se enfoca a determinar los factores críticos para el éxito de cada una de estas y rescatarlas para el aprendizaje.

La metodología que se aplicó se basó en un modelo sistemático que dispone una visión total y minuciosa de las organizaciones empresariales a partir de su relación con el medio ambiente.

En el Perú, la agricultura puede segmentarse en las siguientes divisiones: agricultura moderna de exportación, son tierras administradas por empresarios de mediano tamaño y se enfocan en los cultivos de exportación; agricultura de cultivos tradicionales, comprende el algodón, arroz, maíz, papa, café, cacao y está constituido en su mayoría por antiguas cooperativas; pequeña agricultura tradicional, los agricultores poseen cultivos de cebolla, maíz, camote y otros productos que se orientan principalmente al mercado doméstico, los productores no son organizados y carecen de economías de escala; agricultura de subsistencia y extrema pobreza, la categoría que más abarca en el territorio y está compuesta por pequeños campesinos agrupados en comunidades aisladas y dedicadas al pastoreo.

Los principales problemas para la generación de agronegocios se pueden resumir en el deficiente estudio del mercado con la “repentina” aparición de nuevos competidores; el flujo de crédito para el financiamiento es ineficiente, solamente se canaliza la tercera parte en mercados formales; falta de gestión para administrar los mercados en sentidos de oportunidad, calidad y cantidad; las grandes distancias entre las zonas productoras y los puertos y aeropuertos elevan el costo logístico de transporte y reducen significativamente la rentabilidad de los cultivos; por último, el Servicio Nacional de Sanidad carece de recursos para una gestión sanitaria que permitan cronogramas de fumigación y control de plagas, que eviten la desorganización y el gran número de agricultores sin formación intelectual.

Los principales factores identificados en los casos de éxitos estudiados son: la gestión del mercado, el manejo gerencial, la confianza y gestión de recursos. En este sentido, estas organizaciones no se conforman solamente por cumplir los objetivos, sino que también aportan al éxito de los miembros de sus organizaciones impactando significativamente en la economía de su entorno, comunidad y región (Gladys Navarro, 2007).

Según el estudio sobre “La mejora en la calidad de vida de pequeños productores de cacao a través de la asociatividad empresarial: caso cooperativa central cacao de aroma – provincia de Tocache” (Barrueto Castillo, 2019), los retos de comercialización de cacao se enfocan en la dedicación al sembrado de cacao orgánico el cual, al ser un commodity, está marcado por las bajas y altas del precio en el mercado bursátil; por lo tanto, se debe tener especial cuidado en los procesos productivos que lo comprenden, como por ejemplo la mitigación del cadmio en la cosecha. Por otro lado, indican que el éxito del modelo empresarial no solamente es para los socios de la cooperativa sino para las personas de la comunidad. Además, por el éxito que viene acarreado, este modelo ha sido replicado para otros productos como el banano orgánico, aceite de palma, entre otros. También, a través de la generación de trabajo que genera la asociación y la propagación de este modelo de negocio se ha logrado una reducción importante en los índices delictivos en la comunidad ya sea a nivel delictivo como al nivel de

narcotráfico ya que las asociaciones refuerzan la idea de cosechar productos lícitos y maximizan los beneficios que pueden tener los agricultores. (Barrueto Castillo, 2019)

Para Montes Gálvez en su trabajo titulado “La Asociatividad en los productores cacaoteros del Vraem como estrategia de internacionalización” (Montes Gálvez, 2018), concluye que la asociatividad es una estrategia que permite el acceso a la apertura de mercados internacionales ya que ha facilitado y creado programas de capacitación y de asistencia técnica para una ejecución eficiente de la cadena de valor y la cosecha de productos de calidad. Así mismo, incrementar los volúmenes de producción y alcanzar un precio justo en la comercialización de este producto son consecuencias de aplicar este tipo de estrategias cooperativas que no solamente afectan al productor sino a la comunidad. Así mismo, Montes reconoce que el estado no le da la importancia a estos modelos asociativos y cooperativos omitiendo también que puede mejorar la calidad de vida, el bienestar social, cultural y económico, individual y el de la comunidad. Debe promover la formación y participación de estos modelos asociativos en productores agrícolas difundiendo los beneficios como competitividad, productividad, tecnología, conocimiento, etc. a través de programas como incentivos monetarios (créditos) y capacitaciones. (Montes Gálvez, 2018)

Por otro lado, reconoce que el cultivo de la hoja de coca es un elemento que impide el crecimiento de una agricultura legal debido a la falta de intervención de instituciones del estado que permita impulsar modelos de asociatividad que otorguen mayores beneficios. Aún existe una brecha entre los agricultores que cambiaron sus cultivos a cacao u otro grano de los que siguen cultivando coca. (Montes Gálvez, 2018)

La cooperativa campesina de cultivos andinos (Petoquinoa), resalta la importancia de la asociatividad como una herramienta esencial para hacerle frente a un mercado injusto y desmesurado; también, la utiliza como arma principal no solamente para poder sobrevivir sino para poder vivir con un mayor poder adquisitivo al de la canasta básica mínima familiar establecida por el estado. Una de las ideas principales es darle valor agregado a los productos cosechados para no solamente vender productos primarios sino transformarlos y darle ventaja competitiva en el mercado internacional. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2017)

La finalidad de este proyecto de investigación es incentivar la mejora de la situación comercial que permita el desarrollo de un comercio justo (Fair Trade). Estas reglas “justas” tienen inicio en Holanda, donde nace la primera certificadora Max Havelaar creada con el interés de regularizar las normas que regían a los productores de café. Los cuales estaban sujetos a los antojos del mercado internacional que demandaban una variabilidad de precios por sus cosechas. La idea de esta entidad era desarrollar un sello FAIRTRADE (Comercio Justo) que permita que el café pudiera estar en un empaque, en los supermercados, que demuestre que fue comprado a pequeños productores a un precio justo que les garantice ingresos justos. Esto dio paso a la creación de otras entidades con el mismo fin. En 1997, estas sociedades decidieron unirse en una organización que perdura hasta hoy denominada Fair Label Organisation (Vizcarra, 2002). Sus objetivos son:

- Mejorar la calidad de vida y comodidad de los productores a través de facilitar el acceso al Mercado internacional con un precio justo.
- Fomentar oportunidades de desarrollo para productores con inconvenientes como comunidades indígenas, mujeres y protección de infantes explotados en los procesos de producción.
- Crear campañas para cambiar las prácticas y reglas del comercio internacional.
- Generar una corriente de conciencia entre los compradores sobre las consecuencias negativas del comercio internacional común.
- Preservar los derechos humanos a través de prácticas justas, ambientales y de seguridad económica.

El crecimiento de la demanda mundial del cacao está en pleno auge; no obstante, los agricultores, en su mayoría, suelen tener dificultades con los ingresos para cubrir sus necesidades básicas, a pesar de que el grano de cacao es un producto altamente cotizado. La pobreza, el trabajo forzado, la contaminación ambiental, la inequidad de género y la explotación infantil son limitantes constantes en este sector que en el largo plazo podrían desintegrarlo. En este sentido, Fair Trade, coopera de distintas formas para que el sector

agroindustrial del cacao mejore a través de las siguientes premisas (Fair Trade International, 2017):

- Los productores de cacao cobran un precio mínimo Fair Trade por el grano de cacao.
- Adicional al precio mínimo, las organizaciones de agricultores reciben una Prima Fair Trade, la cual permite a los agricultores mejorar su producción a través de la tecnología para la cosecha, almacenamiento y transporte.
- Fair Trade apoya a la compra de volúmenes grandes de cacao producido de forma sostenible a través de la conexión con compradores de golosinas.
- Fair Trade incentiva la ayuda a las organizaciones agrícolas ya que en esta modalidad de negocio los pequeños agricultores tienen mejor poder de negociación. Esto permite mejorar las condiciones comerciales y alcanzar mercados más amplios.

2.2 Bases teóricas

Estrategia de Asociatividad y sus modelos

Las huellas de las distintas expresiones de la globalización originaron en los Clúster empresariales locales e internacionales la obligación de plantear un nuevo modelo productivo a partir de los beneficios que se pudieran obtener de alianzas estratégicas generadas en base a acuerdos entre sus miembros (Gladys Fernandes, 2011). Esta nueva corriente económica dio origen al nuevo modelo conocido como Asociatividad Empresarial, la cual está integrada por pequeñas, medianas y grandes empresas. A nivel mundial, este modelo representa un importante valor ya que sus prácticas son exitosas y ha transformado a muchas economías a través de la interrelación entre el sistema productivo, actores empresariales y actores locales. Para Rosales (Rosales, 1997), “La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes”. Se puede decir que esta estrategia se puede adecuar a la realidad de los agricultores cacaoteros ya que, como se plantea en líneas anteriores, estos mantendrán la autonomía para con sus tierras, pero al momento de hacerle frente a un comprador actuarán como uno solo y así poder cumplir el objetivo

que es el de obtener un mejor precio por su producto, asimismo, podrán enfrentar el proceso de globalización desde su región. (Mercy Narvaes, 2009)

Las condiciones fundamentales para el desarrollo sostenible de algún modelo de asociatividad empresarial pueden verse inmersas en las siguientes variables a explicar: (Mathews, 2014)

- **Liderazgo Gerencial:** La persona que tenga a cargo la dirección de esta alianza estratégica debe poseer los conocimientos necesarios. No es posible que las funciones a desempeñar sean asignadas al productor con mayor participación, sino al que tenga los conceptos y la experiencia requerida para cumplir con los objetivos estratégicos trazados.
- **Asignación de roles:** Es esencial que las responsabilidades y parámetros de cada asociado se encuentren claramente establecidas ya que este modelo trata de un trabajo en equipo en el cual todos apuntan a la misma meta.
- **Penalidades:** Se debe ser muy exactos y conveniente con las distintas situaciones en las que algunas de las partes comprometidas con el negocio incumplan algunas de las condiciones pactadas. Esto debe ser previsto y definido en qué manera se sancionarán las faltas cometidas.
- **Compromiso:** Todas las partes involucradas, una vez pactado el acuerdo, deben asumir todas las responsabilidades acordadas a pesar de alguna circunstancia desfavorable que pueda comprometer a alguna de las partes; salvo situaciones de fuerza mayor.
- **Acuerdos integrales:** Todas las condiciones de esta alianza estratégica deben ser plasmadas en los estatutos de la formación del modelo.

Según el MINCETUR, la asociatividad es una herramienta de participación colectiva que surge del acuerdo mutuo de un grupo de personas en conformidad con las voluntades individuales que considera tener intereses semejantes y mismos objetivos a cumplir. Esto se logra construyendo confianza, trabajando en equipo, formando una cultura e identidad empresarial e identificando metas y propósitos. Entre los tipos de estrategia de asociatividad se tienen: Redes de cooperación, en las cuales varias empresas transmiten información y procesos manteniendo su independencia; Alianzas en Cadenas Productivas, se basa en acuerdos entre actores que cubren etapas y operaciones de

producción, transformación, distribución y comercialización de productos, esto compromete a la división del trabajo en la que cada actor realiza alguna etapa del proceso productivo; Alianza en Clusters, los actores están determinados geográficamente e interconectados en una actividad productiva en particular; Joint Venture, se forma una nueva persona jurídica constituida por dos o más empresas sujeta a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Entre las ventajas tenemos el incremento de la producción y productividad, mayor poder de negociación, mejora el acceso a la tecnología de productos o procesos y a financiamiento (Vegaz Rodríguez, 2008). Como se observó en la definición de Rosel, en este informe también nos hablan de la asociatividad como una estrategia en la cual dos o más empresas se unen para obtener mejores beneficios. Por otro lado, tomando en cuenta los tipos de asociatividad propuestas por Rodríguez, el tipo de estrategia que se usaría con los agricultores cacaoteros sería el de redes de cooperación debido a que se mantiene la independencia, pero se transmiten o se busca aportar con información o procesos que busquen mejorar la producción de los cultivos, además de poder establecer un precio acorde con el mercado.

Para encontrar las diferencias de los modelos asociativos planteados por el MINCETUR es necesario ampliar los conceptos de lo que significa y abarcan estos modelos.

Joint Venture:

Se puede decir que el Joint Venture es una figura creada por dos o más personas naturales o jurídicas con un capital, activos, objetivos y metas específicas comunes. Los factores que influyen en la gestación de este modelo pueden ser: la complejidad económica para una de las partes puede ser muy compleja de sobrellevar, la dificultad técnica de los productos a manejar y necesidad de crear un colectivo para lograr mayor competitividad. (Echarri Ardanaz, Pendás, & Sanz-Pastor, 2002)

Alianza en Clusters

Se puede decir que la definición de Clúster tiene como punto de partida el conjunto de entidades empresariales relacionadas y afines por su cadena de valor teniendo

en común un espacio geográfico determinando. Las empresas participantes, en este caso: productores de cacao, no solamente se relacionan con el fin de competir, sino con el de aportar valor para crear ventaja competitiva al clúster. (Vera Garnica & Ganga, 2007)

En la clasificación de clúster se encuentran tres niveles que se pueden analizar: (Laguna Reyes, 2009)

- Empresariales: Surgen como consecuencia de la creación de redes y la interacción entre los mismos. Las alianzas estratégicas y las asociaciones son la principal fuente de unión.
- Sectorial: Agrupa las ventajas competitivas de cada empresa para agregar valor al sector.
- Nacional: Se determinan desde el análisis de la especialización y comercio del país.

Alianza en cadena productiva

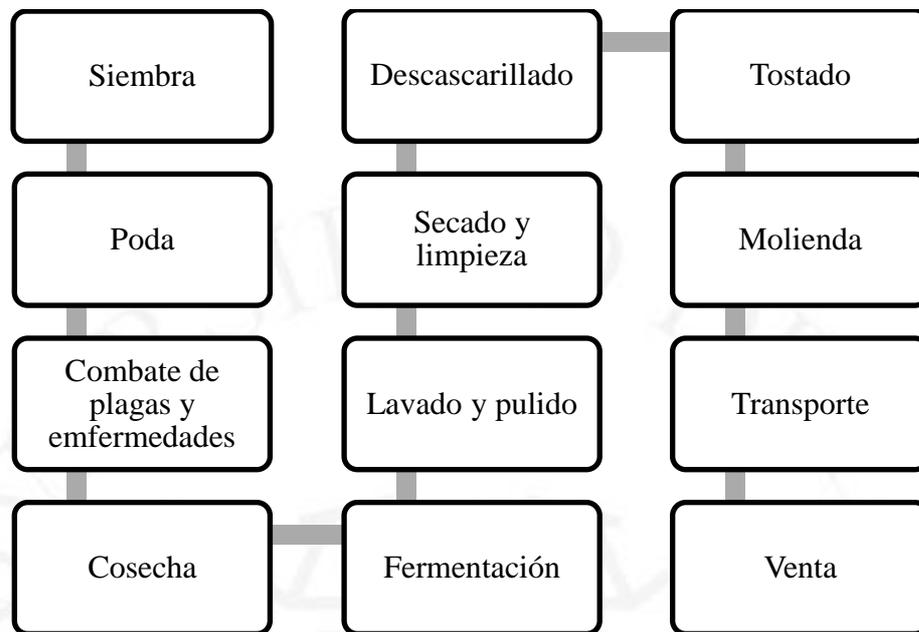
La cadena productiva de cacao comparada a los procesos de otros productos agroindustriales es similar, en el cual encontramos la producción, acopio, comercialización e industrialización y consumidores finales. Se debe tener en cuenta que cada proceso cuenta con sus características y detalles complejas de cada producto.

Es de conocimiento que el Perú desde inicios de la República hasta el día de hoy ha sido un país agropecuario debido a la riqueza de sus tierras, pero por falta de industrialización y apoyo del gobierno ha sido rezagado por los países de la región. En el país existen aproximadamente 30'000 productores de cacao que se encuentran en ciudades lejanas de difícil acceso, lo cual hace que la logística de transporte sea uno de los principales problemas, donde el sector público y privado (tecnológico, financiera) permanecen ausentes. Asimismo, el agricultor no tiene los recursos monetarios y operativos ni una infraestructura adecuada para trabajar en la siembra, mantenimiento y cosecha de sus tierras.

En este contexto la producción y comercialización del grano de cacao de forma detallada pasa por los procesos de (Enriquez, 1986):

Figura 2.1

Producción de cacao



Todos estos procesos forman parte de la cadena de valor de cada productor, no obstante, las etapas antes mencionadas para la producción y comercialización del grano de cacao se pueden agrupar en 7 procesos: siembra, poda, control de plagas, cosecha, preparación del producto para el consumidor o intermediario, transporte y comercialización y venta. Lo que se busca con esta estrategia de asociatividad es hacer que los productores se enfoquen en los procesos de siembra, poda y cosecha; y en cuanto a los demás procesos, buscar uno o más socios estratégicos especializados en ejecutar el control de plagas, preparación del producto para el consumidor o intermediario, transporte y comercialización y venta. De esta manera la cadena de procesos se optimizará y el producto obtenido será de mayor calidad lo cual permitirá comercializar el grano a un precio justo.

Esta estrategia abarca dividir las funciones en la que cada integrante o en su conjunto realiza procesos distintos de la cadena productiva. En este sentido, se pueden identificar ciertos atributos que trae consigo la preferencia de esta estrategia de asociatividad. En primer lugar, se obtiene aporte de conocimientos desde distintos enfoques ya que los socios estratégicos que obtienen los productores pueden aportar con

su conocimiento gracias a sus experiencias; en segundo lugar, disminución de costos gracias a la especialización que conlleva la disminución de procesos a realizar; por último, acceso a mercados internacionales ofreciendo productos que cumplan con los estándares internacionales; mejora de la competitividad y productividad en los procesos aliados (Vegaz Rodriguez, 2008).

Cooperativas

Este tipo de organización ha sido difundida a través de todas las regiones en el mundo, específicamente como alternativa de solución económica en distintas ciudades de América Latina. Está formado por subsistemas que albergan estructuras, paradigmas, conocimiento y características que forman parte del aporte de sus miembros. (Matías Gonzales, 2015)

Se puede decir que las cooperativas se transforman y progresan por acciones en las que intervienen la sociedad y el gobierno. Principalmente, en ciudades en donde siempre estuvieron ausentes políticas sociales. El éxito de este modelo asociativo depende de la reorganización para adaptarse a los cambios disruptivos de la economía mundial.

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura), la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades financieras, económicas, culturales y sociales. No solamente otorgan oportunidades, sino que también servicios y beneficios para su satisfacción (FAO, 2012). Una de sus principales funciones es otorgar a sus miembros poder económico y social a través de este modelo de negocio resistente a crisis financieras y medio ambientales. Ofrece a productores pequeños la oportunidad de acceder a mejores recursos, oportunidades, servicios, mercados, formación, información, tecnología e infraestructura lo que van a facilitar la toma de decisiones, fundamentales para su crecimiento.

Por los años 1950, se identificaron más de cuatro decenas de cooperativas a nivel nacional lo que significó el boom de este movimiento. En los años 70 las medidas se vieron reflejadas en la nueva ley de reforma agraria impulsaron al cooperativismo

creándose cooperativas agrarias de producción que a su vez regularon la propiedad y el uso de la tierra en el medio rural. Por los años 80, la última ley promulgada fue modificada para otorgarle una estructura organizacional, régimen económico, sanciones, liquidaciones y limitaciones (Ministerio de producción, 2015). Hoy en día la proyección de este sector económico es positiva gracias al desarrollo de sus competencias y de su sostenibilidad para la mejora de sus ofrecimientos (productos y/o servicios) utilizando todos los recursos a su alcance volviéndose así más sólidos y competitivos.

En las cooperativas se han identificado características que determinan la esencia de estas y su conducta.

- Honestidad: Transparencia en el accionar de los asociados.
- Responsabilidad social: Compromiso con el medio que los rodea, medio ambiente y la comunidad.
- Igualdad: Entregar las mismas condiciones a todos sin condición alguna
- Democracia: Las decisiones tomadas en mayoría son respetadas por todos los asociados.

De acuerdo con la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N° 074-90-TR) este tipo de entidades se clasifican por su estructura social y su actividad económica (Ministerio de producción, 2015):

1. Por su estructura social

- Cooperativas de trabajadores: Fuente de trabajo para los mismos propietarios de la cooperativa.
- Cooperativas de usuarios: Para otorgar servicios a sus socios. Los propietarios son los socios que hacen uso de estos servicios.

2. Por su actividad económica

- Cooperativas artesanales
- Cooperativas agrarias
- Cooperativas de consumo
- Cooperativas de transporte
- Cooperativas de servicios especiales
- Entre otras

A lo largo de los años se han identificado atributos e inferioridades que se han evidenciado al momento de ejecutar esta modalidad. Entre sus principales ventajas se encuentran (Ministerio de producción, 2015):

- Diversidad de sectores
- Ingresos equitativos
- Integración económica y social
- Posible aplicación de políticas gubernamentales
- Aumento del pleno empleo

Por otro lado, entre sus desventajas se tiene:

- Presencia de informalidad
- Marco Jurídico desactualizado
- Conocimiento de la tecnología limitado
- Crédito limitado

Entre las principales acciones o estrategias que se podrían plantear para la mejora, estabilidad y constancia del cooperativismo; se podría promover la búsqueda de capital de confianza para garantizar su autosostenibilidad; consolidar la identidad, cultura organizacional, objetivos, misión y visión de las cooperativas a través de personas preparadas académicamente; incrementar la colaboración de sus integrantes y mejorar la gestión de recursos; implementar mejoras tecnológicas en el sector y; por último, incentivar marcos jurídicos que ayuden al soporte del crecimiento (Ministerio de producción, 2015).

En conclusión, la asociatividad, en cualquiera de sus formas, permite a sus integrantes una relación de independencia e interdependencia, la cual le brindan a sus integrantes herramientas como el mejor poder de negociación, compartir conocimiento y consolidar una estructura organizacional. De esta manera, mediante esta modalidad organizativa se podrán abrir a mercados internacionales que permitan el crecimiento económico de este sector, así como también, brindarle mejores beneficios monetarios a los agricultores asociados.

Comercialización

El éxito de la comercialización del cacao dependerá esencialmente de la correcta elección y aplicación del modelo asociativo elegido. Es por ello que se debe establecer los lineamientos a profundidad sobre los temas que comprenden el comercializar este commodity. A continuación, se desarrollará la variable dependiente y las dimensiones que esta abarca; además, se explicará qué es el comercio justo y los beneficios de obtener esta certificación.

La comercialización según Philip Kotler es: una “Serie de instrumentos controlables tácticos para la mercadotecnia de productos, precios, ubicaciones y promociones que mezclan la empresa para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler, 2001). Por otro lado, para Francisco Gómez Rondón es: "El proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales" (Rondón, 1993). En resumen, la comercialización es el intercambio de productos y/o servicios por dinero, tratando de agrupar a los compradores y vendedores que buscan beneficios para hacer un negocio exitoso, la razón de ser de cualquier emprendimiento, además, cumple con ser una actividad fundamental para el desarrollo económico de las naciones.

La entidad global que actualmente establece las normas del comercio a nivel mundial es la Organización Mundial de Comercio (OMC), previamente llamada los Acuerdos Generales sobre Aranceles y Comercio (GATT), los cuales tienen como principales objetivos gestionar el comercio de modo que no haya discriminación, analizar y establecer reglas de comercio que garanticen la libre comercialización, reducir escalonadamente las barreras arancelarias y no arancelarias y vigilar cualquier medida discriminatoria que sea capaz de disolver las concesiones realizadas por acuerdo entre las partes contratantes. La OMC se fue creando en base a seis funciones generales que entraron en vigencia a partir de 1995, las cuales son:

- a) Tutelar los 17 acuerdos comerciales que pactaron los países miembros con el objetivo de velar por el cumplimiento que ellos mismos establecieron.

- b) Vigilar las políticas comerciales de los miembros.
- c) Ser un tribunal para las negociaciones de los países miembros.
- d) Solucionar las diferencias comerciales entre los países miembros.
- e) Participar en asociaciones con otras organizaciones internacionales.
- f) Ayudar a los países en desarrollo con políticas comerciales, dando asistencia técnica y creando programas de formación.

La organización está conformada por más de 50 miembros que representan el 90% del comercio mundial, estos se dividen en países desarrollados que representan el 30% y países en vía de desarrollo que representan el 70% (Cortina, 2012, págs. 6 - 32).

La comercialización de los productos agrícolas ha sido una fuente de supervivencia para la región sudamericana ya que no solo sirve como estrategia para la reducción de la pobreza y el incremento del desarrollo, sino sostiene las bases de la alimentación y sostenibilidad ambiental de los países de América Latina. No obstante, en los últimos años, este sector ha estado hundido en una crisis financiera y económica debido a la falta de apoyo estatal con inversiones y libre comercio que afectan a los agricultores de tal manera que los obligan a dejar sus tierras en busca de mejores oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, en la búsqueda de nuevos mercados para aumentar nuestra participación en los productos agrícolas, las políticas internacionales (Tratado de Libre Comercio, Alianzas Regionales, etc.) cumplen un rol importante ya que facilitan su internacionalización. Sin embargo, aún existe un marcado retraso en cuanto a la transformación de estos productos. Aún el país no tiene la capacidad tecnológica, organizacional y los recursos para darle un valor agregado a nuestra materia prima.

El comercio internacional refiere al intercambio de bienes o servicios de un país con otro. Se define como una parte de la economía nacional que se establece entre proveedores y consumidores residentes en países distintos que comprenden movimientos financieros y todas las operaciones de cualquier índole que se realicen. (Huesca Rodríguez, 2012)

La comercialización en el exterior es un movimiento que genera gran importancia, ya que cada transacción que se realice desencadena beneficios en más de un sector; desde la producción, comercialización, traslado, etc. (Huesca Rodríguez, 2012)

Para fortalecer y darle trazabilidad internacional a los productos que el Perú produce es necesario implementar políticas gubernamentales exteriores, entre ellas los Tratados de Libre Comercio, que son esencialmente negociaciones o acuerdos con países de mercados potenciales que incluyen beneficios que permiten eliminar barreras arancelarias, facilitan la llegada de capital extranjero, fomentan la creación de empleo, aportan competitividad a las empresas e integran el país al mercado mundial. Por otro lado, existen beneficios para los consumidores ya que la reducción de los costos de importación permite el acceso a una amplia variedad de productos a mejor precio; así mismo, la fijación de normas y procedimiento que regulan las exportaciones dan seguridad que los productos agrícolas se transporten bajo los lineamientos internacionales básicos para su eficiente conservación. Por mencionar algunos de los países con TLC a quienes podemos exportar productos agrícolas podemos nombrar a Estados Unidos, China, la Unión Europea y al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico. (Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2020).

El grano de cacao: Tipos y productos derivados

Cabe resaltar que para la comercialización de un producto es necesaria la materia prima. En este contexto, Colburn menciona que los países latinoamericanos son dependientes de los commodities, principalmente de los metales (Colburn, 2009) y Perú no es la excepción ya que venden estos productos tradicionales (commodities) los cuales, al servir como materia prima, en su mayoría son exportados para ser transformados o agregarle valor. Entre las principales materias primas agrícolas que se producen en el Perú tenemos: algodón, azúcar, café y cacao. Este último, no ocupa un lugar privilegiado, en volumen, en el mercado internacional pese a estar dentro de los diez países que más exportan cacao. Los principales segmentos del mercado de granos de cacao en el mundo según el Minagri son:

- Grano Criollo: Es de crecimiento lento susceptible a enfermedades y plagas y de bajo rendimiento, no obstante, su sabor es dulce y se puede producir chocolate de mejora calidad y menor amargor. Su aroma es intenso, sabor delicado, lo que le hace ser un tipo muy exclusivo.
- Grano forastero: De origen en la alta Amazonía es el de mayor producción en las regiones africanas y asiáticas. Esto se debe por su resistencia y poco aroma es principalmente usado para mezclar y hacer chocolate. Fue introducido por los europeos cuando la demanda del grano aumento considerablemente a principios del siglo XX.
- Grano Trinitario: Es un híbrido entre el criollo y el forastero originario de la isla Trinidad. Se esparció en América Latina alrededor de fines del siglo XIX. Es más aromático que el forastero y más resistente que el criollo.

En cuanto a los derivados del cacao que se obtienen a partir de los granos a través de procesos industriales se tiene:

- Licor de cacao, masa de cacao, o pasta de cacao: Se obtiene a través de la trituration del grano de cacao en diferentes tamaños realizada con distintas herramientas como los rodillos estriados, molinos de masa, entre otros. De esta manera se obtiene una uniforme y fina a la que conocemos como licor o pasta de cacao. Para recalcar, el licor de cacao es a base de chocolate y no contiene alcohol
- Manteca de cacao: el licor se somete a un proceso de filtración en el cual se separan los sólidos de manteca de cacao. Aproximadamente, de 1 tonelada de granos de cacao se obtienen 800 kilos de licor de cacao y de esta cantidad se pueden producir alrededor de 300 kg.

Entre el 2013 y 2018 se ha mantenido el nivel de producción mundial de cacao. Siendo el Perú el octavo país con mayor producción del grano. Aunque con una clara diferencia de sus antecesores. Por otro lado, por la creciente demanda del consumo del cacao y sus derivados, las importaciones del grano están creciendo en promedio 6.3%; asimismo, se destacan las importaciones de Indonesia y Reino Unido en 303.3% y 150.3% respectivamente. (International Cocoa Organization, 2019). En base a las exportaciones, entre el 2013 y el 2017 la venta de cacao a nivel mundial ha crecido un

promedio anual de 8.8% teniendo como el principal país a Costa de Marfil con 1'510 miles de toneladas y Perú, en noveno lugar, con 58 mil toneladas producidas (International Cocoa Organization, 2019).

A nivel internacional, el precio por tonelada de cacao ha aumentado ligeramente con respecto al año anterior llegando a picos de 2.660 dólares por tonelada. Este aumento se debe a las compras especulativas realizadas por los fondos de inversión ya que, al verse comprobada, el fuerte incremento de la comercialización del cacao los inversionistas apuestan por el grano. (International Cocoa Organization, 2019). Existen 3 sistemas de comercialización, a nivel global, la junta de comercialización que consta de un sistema que se utiliza principalmente por países africanos que se caracteriza por tener un organismo estatal que acciona sobre la comercialización interna o externa del cacao. La caja de estabilización la que se define por un sistema que es también es utilizado por los países africanos, incluido Costa de Marfil funciona de manera similar a la junta de comercialización, pero no se observa una intervención del estado como este último ya que la exportación es llevada a cabo por empresas privadas previamente autorizadas. Por último, el libre mercado que es utilizado por la mayoría de los países productores en el cual se encuentran una mayor cantidad de agentes privados que participan en toda la cadena de producción y comercialización de cacao. La intervención del estado no es directa y no influye en las negociaciones de este.

Aplicando los conceptos de Marketing se divisa que para ejecutar eficaz y eficientemente un sistema de comercialización es necesario adaptar las variables que McCarthy se encargó de catalogar como las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción (McCarthy, 1960) y los nuevos criterios que Kotler y Keller actualizaron debido a la riqueza, dificultad y alcance del marketing que se han encontrado en los últimos años. Los conceptos que engloban esta nueva corriente que representa estas realidades son: Personas, este término refleja el hecho de que los empleados de una organización son pieza esencial para el éxito del marketing; una empresa será tan buena como lo son sus colaboradores. Procesos, reflejan la organización, ingenio y disciplina que posee una firma; el marketing debe evitar a toda costa la toma de decisiones y la realización de actividades de forma reactiva, sino de una manera planificada y estructurada a través de

la división de tareas adecuadas para cada área. Programas, muestra todas las acciones de la organización que se dirige al consumidor (medios ATL y BTL); abarca todas las actividades de las antiguas 4 P's y las vanguardistas. Por último, el concepto performance, abarca la medición de los posibles resultados e implicaciones como responsabilidades éticas, sociales, legales y con el medio ambiente (Philip Kotler, 2012).

En la presente investigación recogeremos cuatro de los conceptos planteados por McCarthy y Kotler, explicados en el párrafo previo. Serán desarrollados a mayor profundidad los conceptos de precio, personas, procesos y performance en los siguientes párrafos.

Precio

Esta dimensión puede ser definida como el vínculo entre la cantidad de dinero y el bien o el servicio adquirido. Existen dos perspectivas desde las cuales se puede clasificar las demás acepciones:

- Para el vendedor: Es un elemento esencial de la competitividad y el resultado económico del ejercicio.
- Para el comprador: El costo de adquirir un bien o servicio.

El precio está delimitado por dos valores: el superior, el máximo valor que un cliente puede ofrecer por un producto o servicio y el inferior, constituido por el costo total del producto. En este sentido, el precio está compuesto por un costo fijo, un costo variable y la utilidad.

Las características que este concepto abarca como elemento de las 4Ps se evidencian en que es un elemento a corto plazo ya que puede ser usado rápidamente y las consecuencias de estos son inmediatas sobre el core del negocio; es el principal y único elemento que otorga ingresos a la empresa, los demás generan gastos para incrementar el volumen de ventas; predomina tanto en la demanda como en la oferta ya que define ambos factores; por último, es un elemento de medición competitiva ya que es uno de los factores que ayuda a medir la penetración de los mercados con los principales

competidores, además de definir a los demás participantes tomando como factor principal el precio de venta.

Decidir establecer un precio de un producto o servicio se ve influenciado por factores externos (competencia, mercado, políticas gubernamentales y económicas y desastres naturales) e internos (estrategias, objetivos, costos y estructura organizativa). Existen distintos tipos de sistemas para establecer precios los cuales están basados en tres principales aristas: costos, percepción de los clientes y competencia. Fijar el precio mediante el costo, significa la suma del costo de producción con el beneficio esperado. La fijación a través del valor percibido es en el que el consumidor establecerá los lineamientos superiores para fijar el precio del producto; es importante que la organización consiga que el consumidor o cliente asigne valor a las distintas características que conforman el producto. El precio basado en la competencia, es el método más objetivo, el cual se centra en la competitividad y en la situación de las demás empresas frente al futuro; por lo tanto, la empresa modificará el precio ante cualquier cambio en el mercado que pueda suscitarse, por ello, es esencial que la firma plantee distintos escenarios para planificar cómo hacerles frente (Monferrer Tirado, 2013).

Existen situaciones, tipos de clientes, momentos, coyunturas, entre otras, en las que el precio puede variar para incrementar el volumen de ventas. Se pueden identificar distintos tipos:

- P. fijos: Cuando los productos se venden a un precio y condiciones constantes principalmente en compras frecuentes.
- P. variables: El precio y las condiciones son flexibles cuando se negocian bienes muebles e inmuebles.
- P. por cantidad: Disminución del precio al cliente cuando ofrece volúmenes de compra mayores a los normales.
- P. pronto pago: Rebaja del precio cuando el cliente efectúa la compra en efectivo o antes de los periodos normalmente pactados.
- P. especializados: Cantidades ofrecidas por un servicio específico como consultas médicas, abogados, asesoría, consultoría, etc.

En el momento en el que un nuevo producto es ofertado al mercado se pueden aplicar dos estrategias de precio. El primero, precios de penetración, fijar la cantidad a estándares mínimos para lograr la mayor penetración del mercado, cuando se alcanza este objetivo se eleva el precio gradualmente. El segundo, precios de descreme, consiste en fijar el precio en un estándar alto con una inversión importante que ayude a traer a los mejores segmentos del mercado y luego periódicamente ir disminuyendo los precios para participar en otros segmentos.

Personas

El ser humano es muy complejo, es un todo multidimensional influenciado por infinitas variables. Lo que nos diferencia son las actitudes y aptitudes de patrones aprendidos a lo largo de nuestra vida, por ejemplo, familia, colegio, universidad, trabajo, grupos sociales, etc. La cognición humana es la forma en la que un individuo realiza una interpretación personal y a su medio exterior cercano, este concepto ha sido estudiado en dos teorías fundamentales. “La teoría de la disonancia cognitiva” de Festinger y “La teoría de campo” de Lewin. La primera, se basa en que cada persona pone todo lo que está a su alcance para obtener coherencia consigo mismo. Si el individuo tiene la suficiente información sobre si mismo y sobre el ambiente que lo rodea, entonces presenta disonancia cognitiva. La segunda, afirma que la conducta depende de dos factores: las personas se comportan de acuerdo a la situación en la que se encuentran y la segunda depende del punto de vista de las personas que se encuentran en la situación anterior (Chiavenato, 2007).

Las estructuras organizacionales se basan únicamente en el factor objeto de estudio de este acápite: las personas. Se pueden identificar dos enfoques, personas como el ser humano mismo y personas como recursos. El primero, se puede reconocer por sus valores, actitudes, motivaciones, objetivos y personalidades que llevarán al área correspondiente a realizar planes personalizados e individualizados; el segundo, métodos estandarizados y generalizados bajo metas y objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007).

La administración de los recursos humanos abarca variables tanto externas como interna de la organización, por ejemplo: el pleno empleo, la legislación laboral nacional, organizaciones sindicales, benchmarking salarial, entre otros, como aspectos externos, extrovertidos de la gestión de los recursos humanos. La motivación, el coaching, el mentoring, la evaluación del desempeño, las remuneraciones y el análisis de puestos como internos. La principal responsabilidad de esta área, usualmente, le corresponde al Gerente General ya que él toma las decisiones estratégicas para el alcance de los objetivos y metas planteadas. Según Chiavenato, existen cinco procesos básicos en los cuales se fundamenta esta área o lo que podríamos decir el ciclo de la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2007):

- Integración: Se establecen fuentes de reclutamiento, métodos y condiciones necesarios para la organización. Características y estándares en cuanto a aptitudes acordes con los objetivos generales.
- Organización: Planificar el plan de Carrera para el desarrollo del talento. Rúbrica para evaluaciones de desempeño y calidad de funciones.
- Retención: Remuneraciones fijas y variables de acuerdo a la evaluación del puesto y la situación de la organización en el Mercado. Prácticas motivadoras que apoyen al mantenimiento de los high potential.
- Desarrollo: Programas de formación de los trabajadores para el crecimiento intelectual y emocional. Planes a mediano y largo plazo para que los trabajadores continúen realizándose en la organización.
- Auditoria: Control de los procedimientos realizados para el reclutamiento, selección, integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos bajo políticas vinculadas a las metas y objetivos trazados.

En este contexto la corriente del Comercio Justo ha servido como una estrategia para enfrentar la crisis y mejorar las condiciones de vida. Según la FINE el Comercio Justo o Fair Trade es una forma de comercio alternativo al comercio convencional. Es una relación de socios en comercio (partnership) que tiene como meta el desarrollo sostenible de los productores marginados y en desventaja. Busca lograr esto ofreciendo

mejores condiciones comerciales, generando conciencia y desarrollando campañas (Vizcarra, 2002). Existen numerosas organizaciones de productores en Latinoamérica que participan de esta corriente y que son miembros de la FLO (Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo) e IFAT (Federación Internacional de Comercio Justo). Estas entidades desempeñan un rol importante en América Latina, no solamente debido al número de productores que la conforman, sino que todos los productos son certificados. Esta cooperación y coordinación a nivel regional son esenciales para el fortalecimiento y crecimiento del Comercio Justo en América Latina. La afirmación es reconocida por asociaciones europeas que suscriben que desarrollar esta corriente en países en vías de desarrollo es importante para el crecimiento sostenido del mismo. El impacto del Comercio Justo ha sido, en primer lugar, a través del fortalecimiento de las organizaciones gracias al rigor de los requerimientos y procesos de certificación para adquirirla y mantenerla, lo que ha ayudado, también, a hacerlas más efectivas, por otro lado, con el desarrollo de estrategias asociativas que agrupan a los agricultores de cacao les brindará la posibilidad de representar y participar en círculos estatales e internacionales de dicho sector; además, el aumento de la capacidad de negociación y representación promoverá el desarrollo y bienestar de las comunidades a las que pertenecen. En segundo lugar, mejora la coordinación entre las organizaciones construyendo redes de coordinación e intercambio entre las organizaciones de pequeños y medianos productores de cacao. En tercer lugar, el Comercio Justo, ha hecho un importante aporte en niveles medioambientales ya que promueve la preservación de los suelos, gestión eficiente del agua, producción orgánica y la preservación de la diversidad de cultivos en las plantaciones de cacao. En cuarto lugar, un beneficio significativo es el incremento de, no solamente, los ingresos, sino que permitan a los productores y trabajadores mayores de oportunidades laborales. Por último, está el aumento de la autoestima, ya que los productores han manifestado un incremento en la participación de asambleas públicas demostrando interés y entusiasmo por querer participar.

A continuación, se explicarán los beneficios del comercio justo en el cacao como oportunidad para los agricultores de la amazonia peruana. La CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de pequeños productores y trabajadores del Comercio

Justo) es una organización que pertenece al comercio justo internacional y que representa a todas las organizaciones certificadas de América Latina y El Caribe, la cual tiene como objetivo incentivar el empoderamiento y desarrollo de sus miembros y comunidades a través de su representación internacional. La producción de cacao en Latinoamérica se ha distinguido ya que utiliza componentes naturales para su fabricación lo que permite elaborar un chocolate o cualquier otro derivado sin la necesidad de muchos aditivos químicos. Esta ventaja competitiva se ha logrado bajo un modelo de asociatividad de los productores de la región lo que ha facultado la posibilidad de la mejora en la calidad de vida tanto para sus integrantes como para su familia. Tomando en cuenta este modelo, en la década de los 90 se constituye las primeras formas de Comercio Justo. Hoy en día, se producen 200 mil toneladas de grano de cacao alrededor del mundo de las cuales el 12.5% provienen de Latinoamérica y El Caribe. En este sentido, se crea la Red Cacao (miembro de la Junta Directiva de la CLAC), la cual tendrá entre sus principales funciones incentivar los intercambios de conocimiento en la región para el desarrollo de estrategias organizacionales de pequeños productores de cacao, fortificar la comunicación entre las organizaciones, promocionar los beneficios del Comercio Justo, representar internacionalmente a los productores y; por último, fortalecer alianzas con organizaciones mundiales y otros sistemas de Comercio Justo. (COORDINADORA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y TRABAJADORES DE COMERCIO JUSTO, 2019)

2.3 Definición de términos básicos

- Estrategias de asociatividad: La asociatividad es concebida como un mecanismo de cooperación entre pymes que se unen sin perder su independencia jurídica, para ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido” (Gladys Fernandes, 2011) que según Velásquez (2016) permitirá a los productores de la semilla de cacao mejorar su nivel de producción, competencia, crecimiento y sostenibilidad; además, florecerán nuevos productores de cacao que a su vez podrán modernizarse tecnológicamente. Se tienen 4 estrategias asociativas: Clúster, Joan Venture, Cooperativa y alianza en cadena productiva.

- **Comercialización:** La comercialización es el intercambio de productos y/o servicios por dinero, tratando de agrupar a los compradores y vendedores que buscan beneficios para que el negocio sea exitoso, lo cual es la razón de ser de cualquier emprendimiento, además, es una actividad fundamental para el desarrollo económico de las naciones.
- **Comercio justo:** Es una forma de comercio alternativo al comercio convencional. Es una relación de socios en comercio (partnership) que tiene como meta el desarrollo sostenible de los productores marginados y en desventaja. Busca lograr esto ofreciendo mejores condiciones comerciales, generando conciencia y desarrollando campañas (Vizcarra, 2002)
- **Cacao:** Es el nombre de un árbol de origen amazónico del cual brota un fruto llamado cacao que crece en una franja mundial de la cual solo algunos países tienen beneficios de este fruto.
- **Tratado de Libre Comercio (TLC):** Es una alianza comercial que firman dos o más países para acordar el libre costo de tarifas arancelarias y reducción o eliminación de barreras no arancelarias a la comercialización de bienes o servicios.
- **Exportación:** Es el conglomerado de bienes y servicios que se producen en un país de origen y son vendidos a uno extranjero para su comercialización.
- **Performance:** Abarca la medición de los posibles resultados e implicaciones como responsabilidades éticas, sociales, legales y con el medio ambiente
- **Procesos:** reflejan la organización, ingenio y disciplina que posee una firma; el marketing debe evitar a toda costa la toma de decisiones y la realización de actividades de forma reactiva, sino de una manera planificada y estructurada a través de la división de tareas adecuadas para cada área.
- **Programas:** Muestra todas las acciones de la organización que se dirige al consumidor (medios ATL y BTL); abarca todas las actividades de las antiguas 4 P's y las vanguardistas.
- **Personas:** Este término refleja el hecho de que los empleados de una organización son pieza esencial para el éxito del marketing; una empresa será tan buena como lo son sus colaboradores.

- **Clusters:** Tiene como punto de partida el conjunto de entidades empresariales relacionadas y afines por su cadena de valor teniendo en común un espacio geográfico determinando. Las empresas participantes, en este caso: productores de cacao, no solamente se relacionan con el fin de competir, sino con el de aportar valor para crear ventaja competitiva al clúster.
- **Alianza en cadena productiva:** Se define como la asociación entre organizaciones de agricultores para complementar y compartir conocimientos y procedimientos a fin de que cada grupo se especialice en algún proceso que permitan la reducción de costos y tiempo en la realización del mismo.
- **Joint Venture:** Es una figura creada por dos o más personas naturales o jurídicas con un capital, activos, objetivos y metas específicas comunes. Los factores que influyen en la gestación de este modelo pueden ser: la complejidad económica para una de las partes puede ser muy compleja de sobrellevar, la dificultad técnica de los productos a manejar y necesidad de crear un colectivo para lograr mayor competitividad.
- **Cooperativa:** es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades financieras, económicas, culturales y sociales. No solamente otorgan oportunidades, sino que también servicios y beneficios para su satisfacción (FAO, 2012). Una de sus principales funciones es otorgar a sus miembros poder económico y social a través de este modelo de negocio resistente a crisis financieras y medio ambientales. Ofrece a productores pequeños la oportunidad de acceder a mejores recursos, oportunidades, servicios, mercados, formación, información, tecnología e infraestructura lo que van a facilitar la toma de decisiones, fundamentales para su crecimiento

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES – ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general:

La comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad afecta el precio del grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín.

3.1.2 Hipótesis específicas:

- Las cooperativas o alianza en cadenas productivas ofertan el grano de cacao a un precio justo para los agricultores.
- Las cooperativas o alianza en cadenas productivas pueden vender el grano de cacao a un mayor precio que los agricultores no asociados.

3.2 Variables y operacionalización de variables

3.2.1 Variables

La variable independiente de la presente investigación es la estrategia de asociatividad, definida como el mecanismo de cooperación empresarial en que cada una de las empresas o personas mantienen su independencia jurídica decidiendo voluntariamente su integración con otros participantes para el logro de objetivos comunes.

Por otro lado, la comercialización de cacao se define como el conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta llegar al consumidor. Esto implica considerar canales de distribución, leyes, normas, políticas, programas y actividades gubernamentales.

3.2.2 Operacionabilidad de las variables

La estrategia de asociatividad tiene como dimensiones a los agricultores y el precio. El número de agricultores alcanzados versus los asociados y los precios ofrecidos por otros demandantes versus el que se espera con la estrategia son los indicadores propuestos para las dimensiones respectivamente. El instrumento usado para las dos dimensiones es la entrevista. La comercialización comprende como dimensiones los canales de distribución, publicidad, producto, precio, performace, personas, programas y procesos. Los respectivos indicadores son: cantidad de canales que se pueden usar y sus costos, cantidad de compradores alcanzados, cantidad de toneladas de cacao vendidas, precio por tonelada de cacao vs precio bursátil, % estimado de retorno, % rotación de agricultores, efectividad de medios ATL y BTL, operacionabilidad de la organización vs otras asociaciones

3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

- i. Respeto por las personas: El productor de cacao será el eje central de esta investigación. Su bienestar, crecimiento y la mejora de él y su entorno, tanto, así como el desarrollo de las comunidades son las principales razones de la elaboración de este estudio.
- ii. Beneficencia y no maleficencia: Se evitan los perjuicios y daños erradicando el pago de un precio injusto por el grano de cacao promoviendo el bien y la protección de los productores.
- iii. Justicia: Se buscará la equidad de precios en la venta del grano de cacao.
- iv. Integridad científica: El uso correcto de las metodologías y fuentes utilizadas en el trabajo han sido principios para su realización.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El tipo de método de la investigación empleado en el presente informe es de método cuantitativo, específicamente el correlacional debido a que tiene como fin saber y mejorar la relación entre las variables: Estrategias asociativas y Comercialización.

El tipo de método de la investigación empleado en el presente informe es de método cuantitativo, específicamente el correlacional debido a que tiene como fin saber y mejorar la relación entre las variables: Estrategias asociativas y Comercialización. La unidad de análisis es de un agricultor de cacao, asociado o no asociado, que se encuentre en los distritos de Lamas y Chazuta de la región San Martín.

4.2 Diseño muestral

Según datos de la INEI el distrito de Lamas tiene una población censada de 14'497 personas y el distrito de Chazuta 9'497, sumando ambos distritos tenemos una población aproximada de 23'994 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Por otro lado, según el informe del Banco Central de Reserva del Perú, sabemos que aproximadamente 1 de cada 2 personas se dedica a la agricultura y que solo se destina el 38% del total de tierras para agricultura a cultivos permanentes como el cacao (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). Asumiendo que existe una relación directa entre tierras dedicadas a la agricultura y número de agricultores, se puede concluir que el total de pobladores que se dedican a cultivar cacao en los distritos de Lamas y Chazuta es de aproximadamente 4'559 personas.

A continuación, procederemos a calcular el tamaño de nuestra muestra teniendo en cuenta los siguientes datos:

Z = Nivel de confianza= 95%

N = Tamaño de la población = 4,559

p = Probabilidad de éxito = 50%

q = Probabilidad de fracaso = 50%

d = Error máximo admisible = 5%

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = 88.517 = 89 \text{ encuestas}$$

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento elegido para la recolección de datos son dos encuestas estructuradas dependiendo del tipo de productor, ya sea solo productor o productor comerciante. Este procedimiento está conformado por preguntas de respuesta abierta y preguntas de respuesta cerrada: opción múltiple y dicotómicas. Será aplicado a la muestra previamente mencionada.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos obtenidos serán almacenados en un archivo de Excel y analizados a través de softwares estadísticos como: Minitab, SPSS.

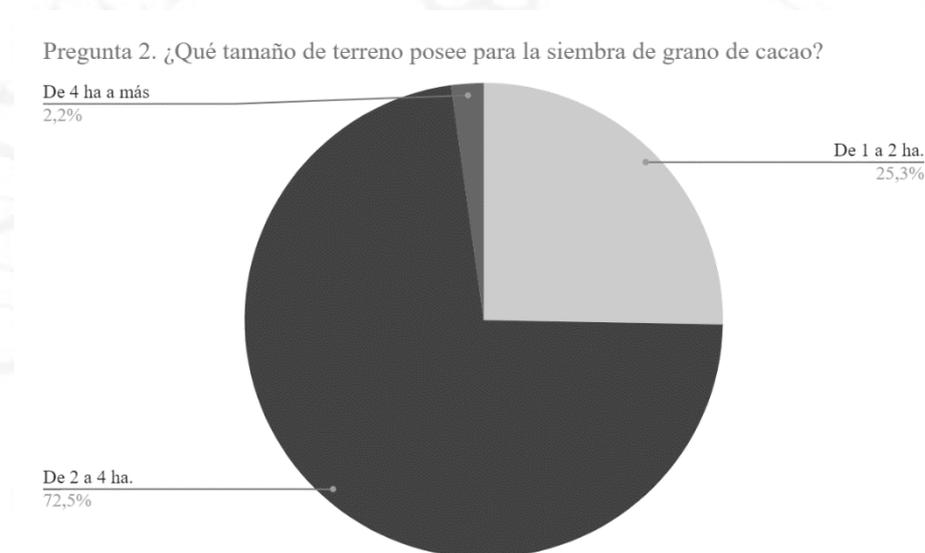
CAPÍTULO V: INFORME FINAL

5.1 Discusión

- Análisis de la pregunta número 2

Figura 5.1

Pregunta 2



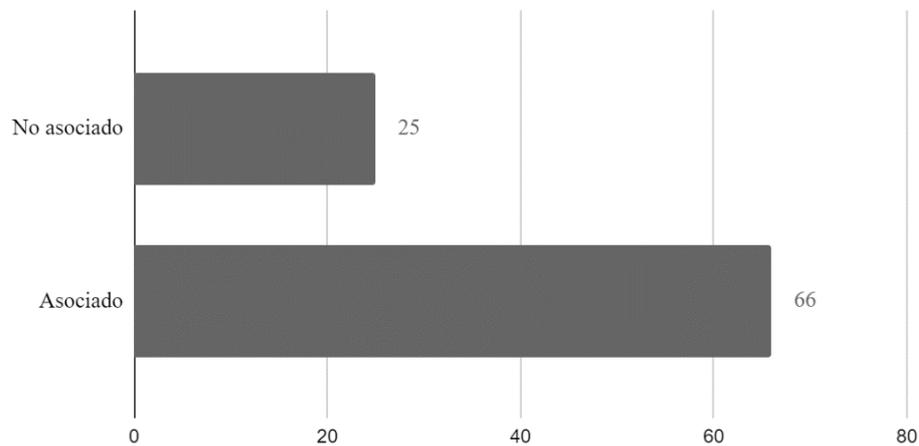
Se puede observar que más del 70% de agricultores encuestados cuentan con un espacio para el cultivo de entre 2 a 4 hectáreas; sin embargo, se pudo apreciar durante la investigación en campo que la mayoría de los agricultores utiliza no solamente para la siembra de cacao, sino también para otras actividades de autosubsistencia (Más del 60% del terreno es para el grano de cacao),

- Análisis de la pregunta número 3

Figura 5.2

Pregunta 3

Pregunta 3. ¿Según su asociatividad qué tipo de agricultor es?



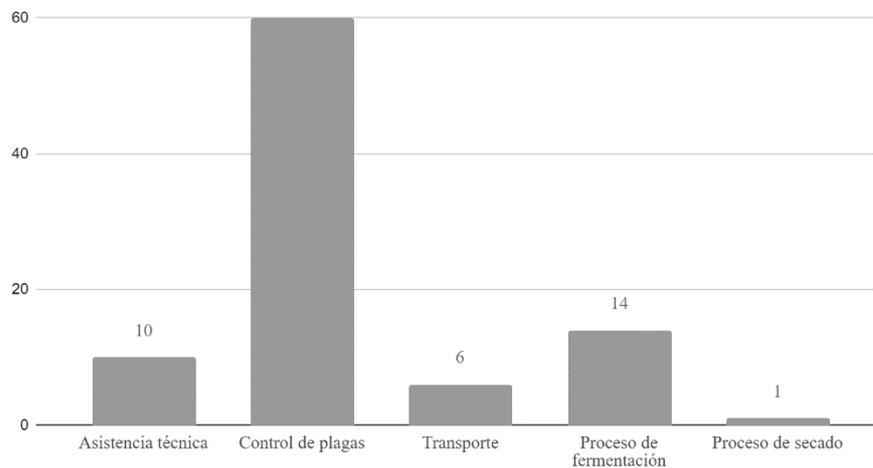
En esta gráfica se aprecia que la mayoría de los agricultores pertenecen a algún tipo de asociación. Cabe resaltar, que a la mayoría de los agricultores no asociados se les ofreció pertenecer a una modalidad de asociación, pero estos declinaron la oferta principalmente por dos motivos: por no querer cumplir los requerimientos mínimos para alcanzar estándares de calidad del grano y por desconfianza a una nueva forma de trabajo

- Análisis de la pregunta número 5

Figura 5.3

Pregunta 5

Pregunta 5. ¿Cual considera usted que es el principal problema que presentan los productores en el proceso de producción del grano de cacao? 60



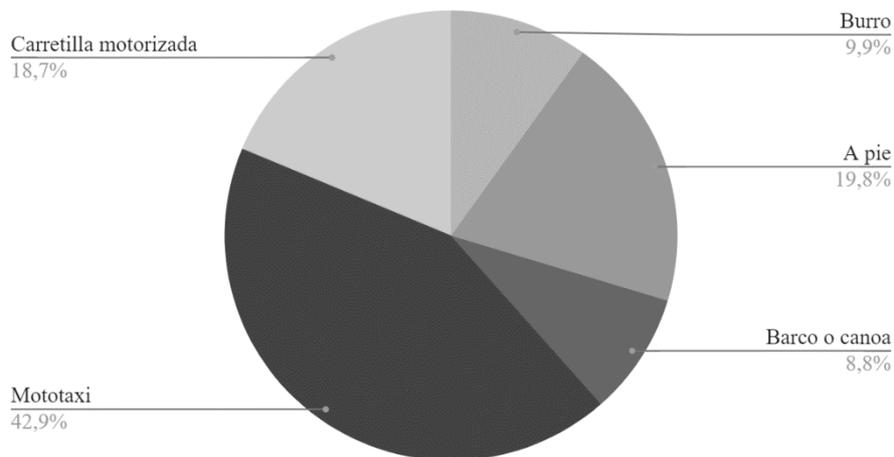
Según los encuestados, el mayor problema que enfrentan es el de control de plagas, ya que la planta de cacao es muy susceptible a estas. Cuando las plagas son una amenaza como la salmonella, llegan a perder incluso el 50% de su producción. El segundo mayor problema que enfrentan es el proceso de fermentación, porque el grano de cacao se tiene que mantener entre unas temperaturas adecuadas durante este proceso.

- Análisis de la pregunta número 8

Figura 5.4

Pregunta 8

Pregunta 8. ¿Qué medios utiliza para transportar el grano de cacao hasta su lugar de venta o acopio?

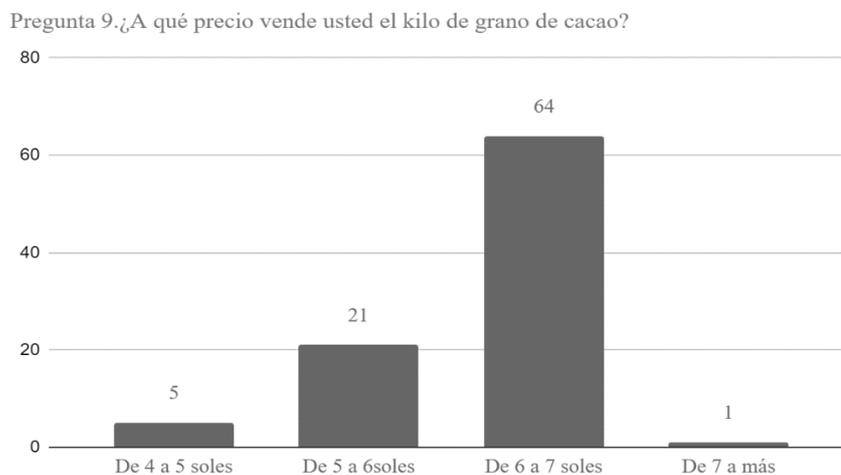


Como se observa en el gráfico, el medio más común de transporte es el de mototaxi o motocarro, pero también existen agricultores que transportan su producto por medios precarios como lo son: A pie, peque-peque o canoa e inclusive a burro, lo cual afecta considerablemente la calidad del grano.

- Análisis de la pregunta número 9

Figura 5.5

Pregunta 9

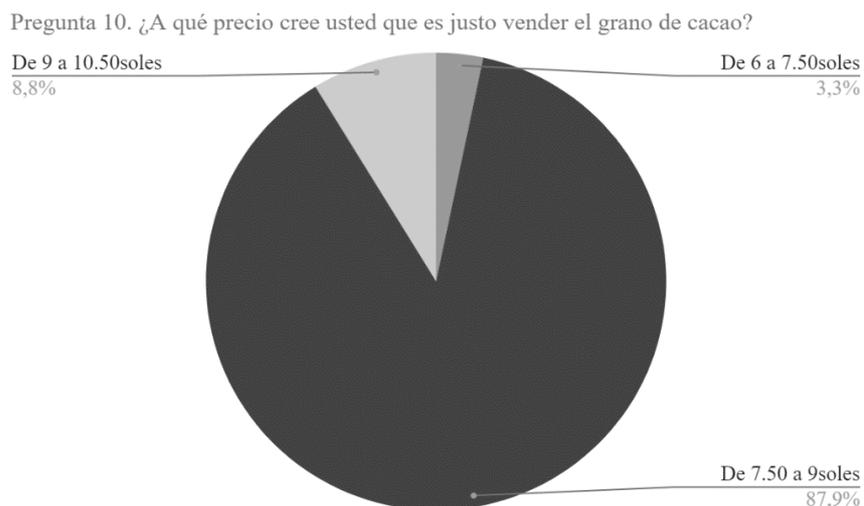


En este gráfico se observa que la mayoría de los productores vende el kilogramo de grano de cacao entre 6 y 7 soles, pero se observa que es notoria la disconformidad con el precio de venta.

- Análisis de la pregunta número 10

Figura 5.6

Pregunta 10



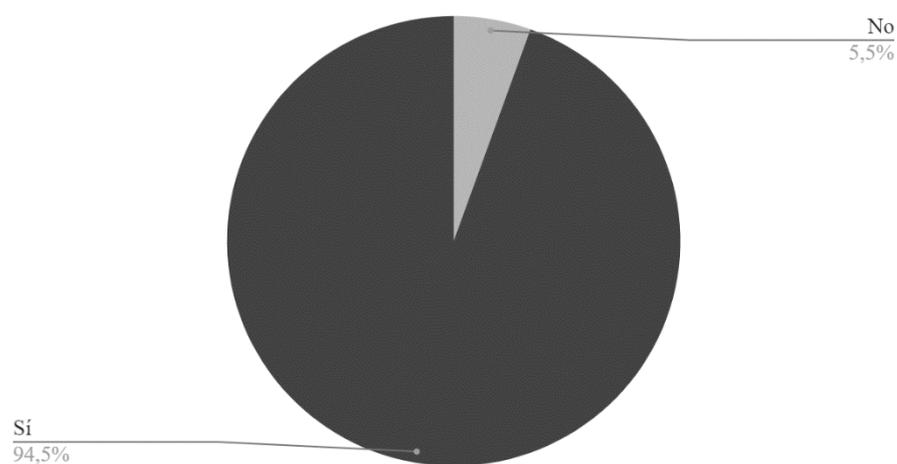
En el gráfico circular se evidencia que más del 85% de los agricultores considera que el kilo de grano de cacao se debería vender a un precio mayor, entre 7.50 y 9 soles.

- Análisis de la pregunta número 13

Figura 5.7

Pregunta 13

Pregunta 13. ¿Cree que mejoraría la comercialización de cacao si se estableciera alianza en cadenas productivas o se formase una cooperativa o asociación?



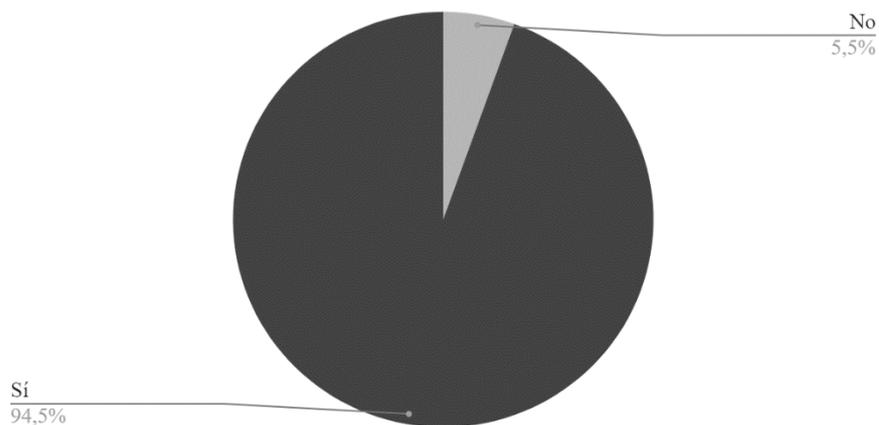
Luego de analizar esta pregunta, se puede decir con más del 90% de seguridad que los agricultores creen que la comercialización de cacao se ha desarrollado a partir de la creación de modelos de asociatividad.

- Análisis de la pregunta número 14

Figura 5.8

Pregunta 14

Pregunta 14. ¿Cree que la conformacion de algun tipo de sociacion cerca a sus hectareas (es indiferente si participa o no) permiti6 que el valor de venta del grano de cacao aumente?



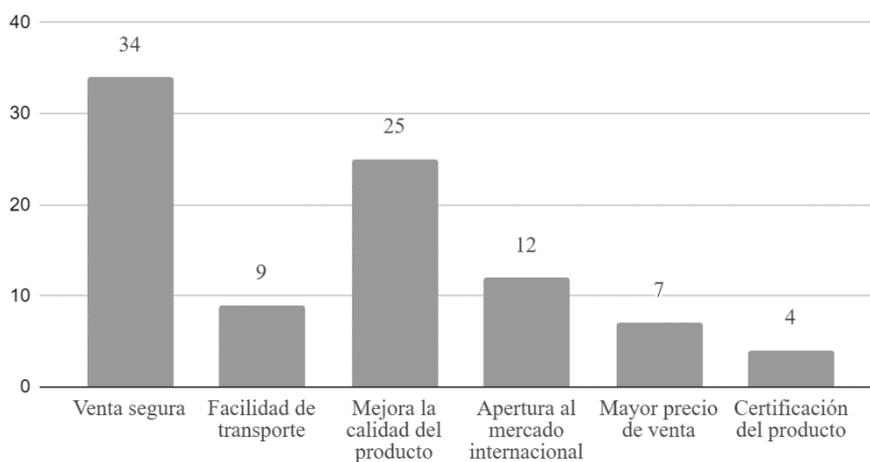
El presente gráfico refleja una evidente muestra de que la creación de un modelo asociativo permite que los ingresos por la venta del grano se hayan incrementado.

- Análisis de la pregunta número 20

Figura 5.9

Pregunta 20

Pregunta 20 ¿Qué beneficios cree usted que obtiene al vender el grano de cacao a través de cooperativas? (Ver pregunta 2, elija mas de una respuesta)



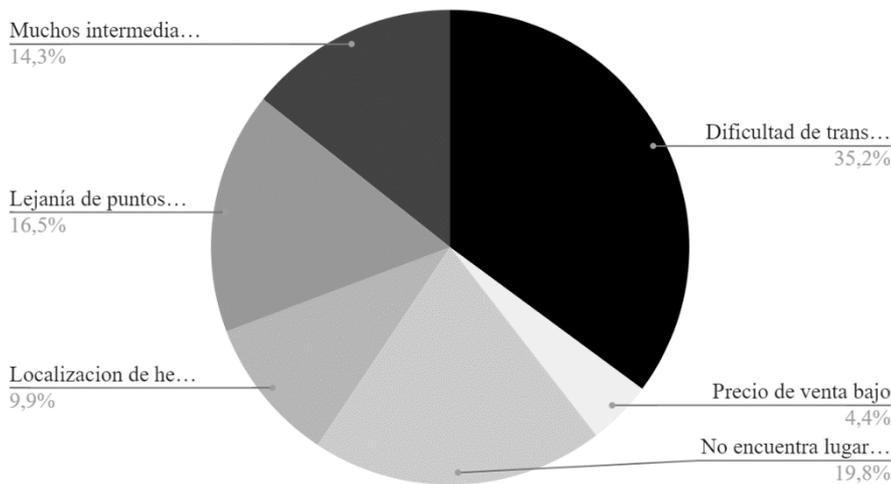
La mayoría de los agricultores considera que los mayores beneficios de pertenecer a un tipo de asociación cacaotera es que tendrán una venta segura y que ayudan a mejorar la calidad del producto. Cabe resaltar que son pocos los que piensan que es un beneficio alto el vender el grano a un mayor precio, quizás porque no lo comparan con sus pares no asociados o porque sienten que la diferencia es ínfima como para ser considerada un beneficio.

- Análisis de la pregunta número 21

Figura 5.10

Pregunta 21

Pregunta 21. ¿Cuales son las dificultades que tiene al vender su producto?



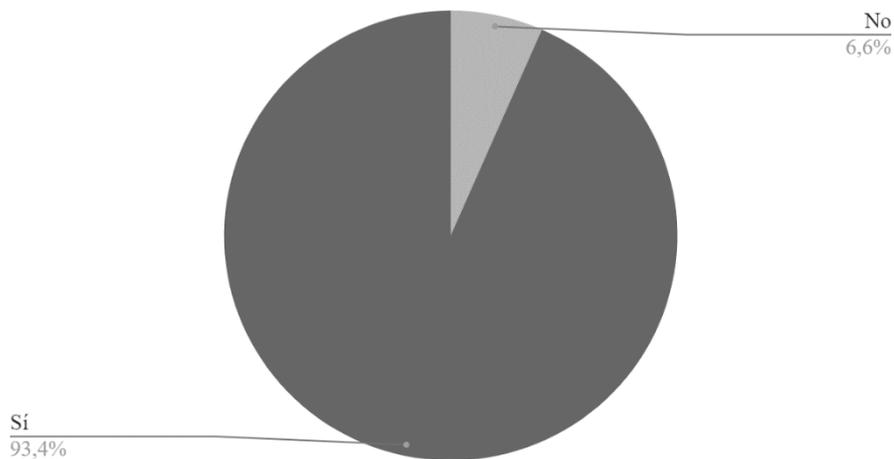
Entre las principales dificultades que se tienen para vender el producto, los agricultores piensan que el mayor problema que afrontan es el transporte, esto también se ve expresado en la pregunta número 8 ya que en general los medios de transporte que utilizan son precarios.

- Análisis de la pregunta número 25

Figura 5.11

Pregunta 25

Pregunta 25. Estaría dispuesto a pertenecer a un modelo de asociacion que le brinde los beneficios planteados anteriormente?



Luego de explicar los beneficios que conlleva el asociarse, algunos de los agricultores no asociados cambiaron de opinión y creen beneficioso formar parte de una asociación. Esto se evidencia en el presente gráfico, ya que el 93.4% si está dispuesto a pertenecer a alguna cuando el 27% de los encuestados no son asociados.

Análisis de cuadros cruzados

- Según su asociatividad con precio al que se vende el cacao

Figura 5.12

Gráfico cruzado 1

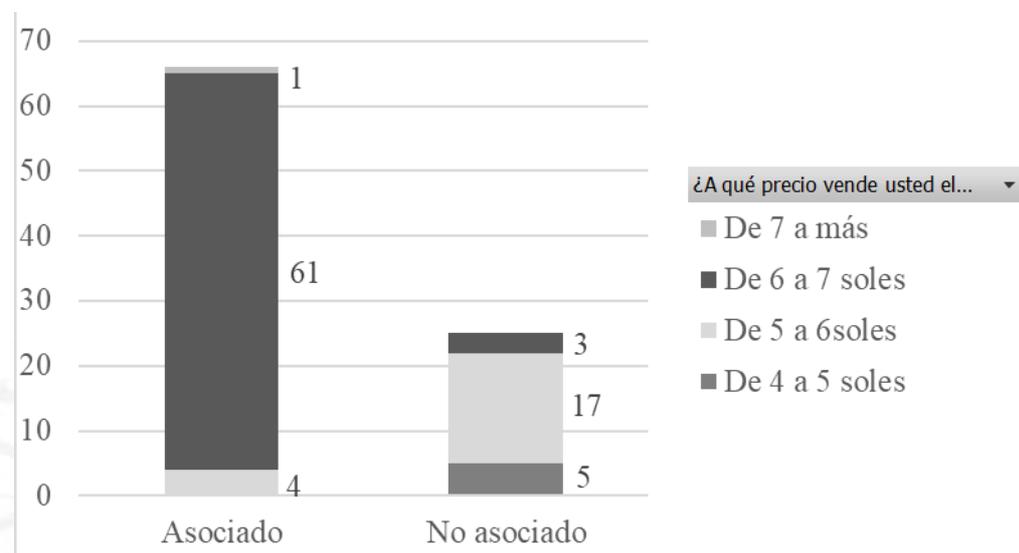


Tabla 5.1

Tabla cruzada 1

Según su asociatividad qué tipo de agricultor es?	De 4 a 5 soles	De 5 a 6 soles	De 6 a 7 soles	De 7 a más	Total general
Asociado	0	4	61	1	66
No asociado	5	17	3	0	25
Total general	5	21	64	1	91

En este gráfico y tabla podemos observar una fuerte relación entre ser asociado y no asociado con el precio al que venden el kilogramo de grano de cacao. En su mayoría, los asociados venden el kilo de grano de cacao a un valor de entre 6 a 7 soles, por otro lado, la mayoría de los no asociados lo venden a un valor de entre 5 a 6 soles. También, hay que tomar en cuenta que en ningún caso de los asociados venden el cacao a un precio menor de 5 soles, mientras que del total de no asociados encuestados el 20% lo venden a un precio de entre 4 a 5 soles.

- Cantidad de hectáreas frente a cantidad producida

Tabla 5.2

Tabla cruzada 2

¿Cuántas toneladas de grano de cacao produce anualmente?	= Asociado			Total Asociado		= No asociado		Total No asociado
	De 1 a 2 ha.	De 2 a 4 ha.	De 4 ha a más	De 1 a 2 ha.	De 2 a 4 ha.	De 1 a 2 ha.	De 2 a 4 ha.	
De 0 a 1.5	5	2		7		5	1	6
De 1.5 a 3	5	49		54		8	10	18
De 3 a 4.5		3	2	5			1	1
Total general	10	54	2	66		13	12	25

En la tabla se evidencia que la mayoría de agricultores ya sean asociados o no, producen entre 1.5 a 3 toneladas de cacao al año. Lo resaltante de esta tabla es que, en caso de los asociados, al parecer existe una relación directa entre cantidad de hectáreas y toneladas de grano de cacao producidas al año. Por otro lado, en el caso de los no asociados, no parece existir esta relación directa, ya que 8 de los 25 entrevistados poseen una extensión de tierras para cosechas de entre 1 a 2 hectáreas y producen entre 1.5 y 3 toneladas de cacao. A primera vista, parece que los no asociados tienen una mayor productividad que los asociados, pero en realidad esto se debe a que los agricultores asociados tienen mayor variedad de frutos de cacao (híbridos o mutados) y entre estos, algunos representan un mayor valor para la venta, sin embargo, son más débiles frente a plagas y enfermedades, lo cual reduce la cantidad de cosecha; mientras que los no asociados tienen una menor variedad de tipos de frutos y son menos susceptibles a plagas o enfermedades.

Tabla 5.3

Tabla cruzada 3

¿Cuánto tiempo pasa hasta que usted recibe el pago completo por la venta?	Asociado	No asociado	Total general
De 0 a 3 meses	58	10	68
De 4 a 6 meses	8	12	20
De 7 a 9 meses		2	2
De 9 a más		1	1
Total general	66	25	91

Se puede identificar que el 63% de personas encuestadas (todos asociados) reciben el valor por la cantidad ofertada con cierta rapidez; sin embargo, el 60% de las personas que no están asociadas demora en recibir su liquidez entre 4 a 9 meses. Este factor se puede explicar gracias a la informalidad que existe en este sector de la industria

del cacao. Asimismo, se observa que el 40% de los no asociados comparten el recibir con inmediatez el dinero debido a que estos agricultores llevan sus cosechas a puntos de copio, lo que les facilita la entrega del efectivo.

Comprobación / Demostración de la hipótesis

- Hipótesis general:

Nivel de significancia: 0.05

Media hipotética: 1 – Debido a que se quiere demostrar que una estrategia asociativa afecta positivamente al precio del grano de cacao.

Z de una muestra: Efecto sobre el precio

Estadísticas descriptivas

N	Media	Desv.Est.	Error estándar de la media	IC de 95% para μ
91	2.1648	0.5003	0.0524	(2.0620, 2.2676)

μ : media de Efecto sobre el precio
Desviación estándar conocida = 0.5003

Prueba

Hipótesis nula $H_0: \mu = 1$
Hipótesis alterna $H_1: \mu \neq 1$

Valor Z	Valor p
22.21	0.000

(Fuente: elaboración propia)

- Hipótesis específica 1:

Nivel de significancia: 0.05

Media hipotética: 6.17 – Debido a que se quiere demostrar que el precio al que se vende está actualmente dentro de los rangos de los precios a los que el agricultor quiere vender el kilogramo de grano de cacao.

Z de una muestra: que precio es justo

Estadísticas descriptivas

N	Media	Desv.Est.	Error estándar de la media	IC de 95% para μ
91	8.3324	0.5178	0.0543	(8.2260, 8.4388)

μ : media de que precio es justo

Desviación estándar conocida = 0.5178

Prueba

Hipótesis nula $H_0: \mu = 6.17$

Hipótesis alterna $H_1: \mu \neq 6.17$

Valor Z	Valor p
39.84	0.000

CONCLUSIONES

- En primer lugar, se ha identificado que las cooperativas antes de llegar a tener este modelo han pasado por ser asociaciones. Este proceso de transformación no se encuentra registrado en la información otorgada por el MINCETUR (Vegaz Rodriguez, 2008). La falta de información de esta entidad evidencia la carencia de investigación para conocer realmente la realidad de los agricultores que permita aportar soluciones y alternativas para un desarrollo sostenible.
- En segundo lugar, se ha evidenciado a través de las encuestas y conversaciones “Of the record” que muchos agricultores utilizan o han utilizado la producción del grano de cacao como fachada para continuar en el mercado cocalero (Narcotráfico), ya que los ingresos que este último representa son significativamente superiores y de menor complejidad en la producción y comercialización frente al grano de cacao.
- En tercer lugar, la idiosincrasia de los agricultores ha sido por largo tiempo un escollo para las grandes transformaciones. A través de las entrevistas que se tuvo con los agricultores se pudo evidenciar que la mayoría de los agricultores tienen conocimiento de las asociaciones y sus beneficios, pero que decidieron no formar parte de esto ya que les piden cumplir ciertos requisitos que ellos no están dispuestos a hacer ya que no confían en que realmente les beneficie, por otro lado, en algunos agricultores asociados se presenta cierta resistencia frente a los cambios o propuestas que presentan las asociaciones a las cuales perteneces, por lo que las asociaciones siempre están brindándoles bastantes capacitaciones y tratando de inducirlos a un pensamiento empresarial. He aquí donde se evidencia la mentalidad de desconfianza y negación al cambio de los agricultores, en su mayoría causada por miedo a perder.
- En cuarto lugar, durante la investigación en campo se pudo apreciar que la mayoría de los agricultores utilizan sus tierras de cultivo no solamente para la siembra de cacao, sino también para otras actividades agrícolas ya que, aunque representan gran parte de sus

ingresos, la sola venta del grano de cacao no les es suficiente para subsistir. Aun así, buscan dedicar más del 60% del terreno para la siembra del grano de cacao.

- Por último, se apreció que la planta del fruto de cacao es muy susceptible a plagas y enfermedades y pueden llegar a perder más del 50% de su producción, situación que afrontaron aproximadamente hace cinco años. Por otro lado, el grano de cacao es muy susceptible a todos los elementos del ambiente (Repelente, aerosol, perfume, humo, entre otros) en donde se encuentran almacenados lo cual puede afectar la calidad del grano.



RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las siguientes recomendaciones:

- Es evidente que pertenecer a un modelo de asociación es beneficioso para el agricultor y su entorno. La especialización y tecnificación en cuanto al proceso de producción es esencial para ofrecer un producto que cumpla con los estándares mínimamente requeridos a nivel internacional; esto le abre las puertas con más oportunidades que le permitan ofertar el producto a un precio más elevado. Asimismo, compartir conocimientos con otros agricultores y expertos enriquece y fortalece las competencias que le facultarán una mejor productividad y aprovechamiento de sus tierras.
- En el transcurso de la investigación se ha evidenciado una total falta de apoyo estatal por lo que se recomienda a las autoridades gubernamentales nacional y regional presupuestar y ejecutar la construcción de vías que permitan el acceso a las parcelas alejadas de los agricultores. Esto facilitará el transporte de las cosechas a los puntos de acopio. No es posible que en el siglo XXI aún se utilicen medios precarios de transporte como équidos e inclusive no se tenga otra opción más que transportar el producto a pie para obtener ingresos que no cubran la canasta básica de vida y que tengan que recurrir a actividades ilícitas como la siembra de coca o actividades de autosuficiencia para poder subsistir.
- La cooperativa no solo permite el desarrollo de sus integrantes, sino del entorno que los rodea, beneficiando directamente a agricultores no asociados. Este agente de cambio, además ayuda a establecer y estandarizar las reglas de oferta y demanda del producto en investigación (grano de cacao) así como también el incremento del precio del producto.

REFERENCIAS

- Agencia agraria de noticias. (2020). Exportaciones de cacao y derivados crecieron en valor 7.3% en el 2019. <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-cacao-y-derivados-crecieron-en-valor-7-3-en-20654#:~:text=%C3%97-,%20Exportaciones%20de%20cacao%20y%20derivados%20crecieron%20en%20valor%207.3%25%20en,%20234%20alcanzados%20en%20el%202018>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Informe Económico y Social Región de San Martín*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-martin/ies-san-martin-2017.pdf>
- Barrueto Castillo, E. O. (Junio de 2019). La mejora en la calidad de vida de pequeños productores de cacao a través de la asociatividad empresarial: caso cooperativa central cacao de aroma - provincia de Tocache. 98. Lima, Perú.
- Cacao Tocache. (2019). *cacaotocache.com*. <https://www.cacaotocache.com>
- Cenfrocafe. (2016). *Cenfrocafe*. <https://www.cenfrocafe.com.pe/que-hacemos>
- Colburn, F. (2009). America Latina: prisionera de los commodities. *Incae Business Review*, 44-49.
- Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde. (s.f.). *Grupo Oro Verde*. <https://www.oroverde.com.pe/alianzas/>
- COORDINADORA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES Y TRABAJADORES DE COMERCIO JUSTO. (2019). *CLAC FAIRTRADE*. <http://clac-comerciojusto.org/>
- Dirección general de Políticas Agrarias. (2020). *Observatorio de commodities*. https://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/757/1/Commodities_cacao_enero-mar_2020.pdf

- Fair Trade International. (2017). *Fair trade*.
<https://fairtrade.es/es/Productores/cacao.html>
- FAO. (2012). *Cooperativas agrícolas: preparando el terreno para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural*. <http://www.fao.org/3/ap431s/ap431s.pdf>
- Gladys Fernandes, M. N. (2011). *Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico*. Falcon.
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/3676/3543>
- Gladys Navarro, C. P. (2007). *Factores de éxito de de empresas asociativas rurales en el Perú*.
https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89218/Factores_de_exito_EAR_Peru.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- INIA, I. N. (2019). *SISTEMATIZACIÓN DE LOS SUBPROYECTOS DE CACAO FINANCIADOS POR EL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA A TRAVES DEL PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA*. INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIO, LIMA, LA MOLINA.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *22.3 DEPARTAMENTO SAN MARTÍN: POBLACIÓN TOTAL PROYECTADA Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CAPITAL LEGAL, SEGÚN PROVINCIA Y DISTRITO, 2015*.
https://www.inei.gob.pe › Lib1201 › cuadros › snmartin › snmartin_22_3
- International Cocoa Organization. (02 de Mayo de 2019). *International Cocoa Organization*. https://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/monthly-averages.html?currency=usd&startmonth=01&startyear=2018&endmonth=12&endyear=2018&show=table&option=com_statistics&view=statistics&Itemid=14&mode=custom&type=1
- Laguna Reyes, C. (2009). Cadenas productivas, columna vertebral de los Clusters industriales mexicanos. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-20452010000100004&script=sci_arttext&tlng=en

- Matías Gonzales, A. (2015). *Las cooperativas agrarias de crédito y servicio en Cuba*. doi:ISSN 1657-8953
- Mercy Narvaes, G. F. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411687007>
- Ministerio de Comercio exterior y Turismo. (2020). *acuerdoscomerciales.gob.pe*. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2019). *Reporte regional de indicadores sociales del departamento de San Martín*. http://sdv.midis.gob.pe/redinforma/Upload/regional/SAN_MARTIN.pdf
- Montes Gálvez, R. K. (Septiembre de 2018). La asociatividad en los productores cacaoteros del Vraem como estrategia de internacionalización. 152. Ayacucho, Perú.
- Noticias, A. A. (19 de Julio de 2018). Producción de cacao beneficia a más de 90,000 familias pobres a nivel nacional. *Agencia Peruana de Noticias*, pág. 1.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas agroalimentarios*. Santiago de Chile. <http://www.fao.org/3/i6850s/i6850s.pdf>
- Riego, M. d. (2020). *Crece producción de cacao*. <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/305143-produccion-nacional-de-cacao-en-grano-crecio-en-la-ultima-decada-a-un-promedio-de-12-6-al-ano>
- Rosales, R. (Septiembre de 1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Capítulos - SELA*(51).
- UN Comtrade. (2020). Estadístico, UN Comtrade. comtrade.un.org
- Vegaz Rodriguez, J. C. (2008). *ASOCIATIVIDAD*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_ta

ller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%202008091
2.pdf

Vera Garnica, J., & Ganga, F. (2007). Los Clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503313.pdf>

Vizcarra, G. (2002). *El Comercio Justo: Una Alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina*. Santiago de Chile.



BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. doi:970-10-6104-07
- Cortina, N. V. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Editorial del Milenio.
- Mathews, J. C. (2014). *Asociatividad empresarial*.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Illinois: Richard D. Erwin Inc.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Universitat Jaume I. doi:978-84-695-7093-7
- Philip Kotler, K. K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Rondón, F. G. (1993). *Mercadotecnia en Venezuela*. Ediciones Fragor.
- Echarri Ardanaz, A., Pendás, A., & Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint Venture*. Madrid: Fundación Confemetal.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRQoMwHnRK0C&oi=fnd&pg=PA15&dq=joint+venture+definicion&ots=xSX5dKFYS4&sig=7cJeNwiX1gXs04nzmM9jb3r3Puc#v=onepage&q=joint%20venture%20definicion&f=false>
- Enriquez, G. (1986). *Curso sobre cultivo de cacao*.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eZgOAQAIAAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=cosecha+de+cacao%C3%A7&ots=IquT20Wi4H&sig=i7CJQgK6XCG9HvBZGy-ZKV20MQY#v=onepage&q=cosecha%20de%20cacao%C3%A7&f=false>

Huesca Rodríguez, C. (2012). Comercio internacional. Tlalnepantla, Estado de México, México: Red Tercer Milenio.





ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalidad

Variables	Tipo de variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Estrategia de Asociatividad	Independiente	Es un mecanismo de cooperación empresarial en donde cada una de las empresas mantiene su independencia jurídica decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo con los otros participantes para el logro de objetivos comunes.	Agricultores	Numero de agricultores alcanzados versus los asociados	Entrevista
			Precio	Precios ofrecidos por otros demandantes versus el que se espera con la estrategia	Entrevista
Comercialización de cacao	Dependiente	Conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta llegar al	Canales de distribución	Cantidad de canales que se pueden usar y sus costos	Análisis documental o entrevista
			Publicidad	Cantidad de compradores alcanzados	Anuncios publicitarios en medios

	consumidor ya que implica a considerar a: subsistemas de los productos, canales de distribución, leyes, normas y reglamentaciones, políticas, programas y actividades gubernamentales	Producto	Cantidad de toneladas de cacao vendidas	Encuesta
		Precio	Precio por tonelada de Cacao vs Precio Bursátil	Encuesta
		Performance	% estimado de retorno	Análisis de datos
		Personas	% Rotación de agricultores	Base de datos
		Programas	Efectividad de medios ATL y BTL	Base de datos
		Procesos	Operacionalidad de la organización vs otras asociaciones	Manuales de investigación

Anexo 2: Matriz de consistencia

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS:	ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CACAO EN LOS DISTRITOS DE LAMAS Y CHAZUTA DE LA REGIÓN DE SAN MARTÍN						
ALUMNO (A)	RODRIGO MONTENEGRO Y PAULO NAVARRO						
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA LA COMERCIALIZACION						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Independiente	DIMENSION	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿De qué manera la comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad afecta el precio del	Explicar que la comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad	La comercialización del cacao a través de una estrategia de asociatividad	Estrategia de asociatividad	Cooperativa.	Número de productores afiliados	Enfoque cuantitativo	Entrevista
				Alianza en cadena de procesos.	Cantidad de procesos engranados		

grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín?	afecta el precio del grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín.	afecta el precio del grano en los distritos de Lamas y Chazuta en la región de San Martín.		Joint Venture	Número de productores afiliados	Diseño correlacional	
				Clúster	Número de productores afiliados		
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dependiente	DIMENSION	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿La cooperativa o la alianza en cadenas productivas permitirá vender el grano de cacao a un precio justo?	Demostrar que las cooperativas o la alianza en cadenas productivas va a permitir ofertar el grano de	Las cooperativas o alianza en cadenas productivas ofertan el grano de cacao a un	Comercialización de grano de cacao	Precio	Precio antes vs Precio después de la aplicación	Enfoque cuantitativo	Entrevista
				Personas	Desempeño en cantidad de toneladas ofertadas		

	cacao a un precio justo para los agricultores.	precio justo para los agricultores.				Diseño correlacional	
¿La cooperativa o la alianza en cadenas productivas pueden ofrecer el grano de cacao a un mayor precio que los agricultores no asociados?	Demostrar que los agricultores asociados pueden vender el grano de cacao a un mayor precio que los no asociados a cooperativas o alianzas en cadenas productivas.	Las cooperativas o alianza en cadenas productivas pueden vender el grano de cacao a un mayor precio que los agricultores no asociados.		Procesos	Número de procesos integrados		

Anexo 3: Cronograma y presupuesto de la investigación

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN (Semana)	INICIO REAL	DURACIÓN REAL	PERIODOS (Por semanas)																																											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35									
Ida a Lamas y recojo de información	09/08/2019	1	09/08/2019	16/08/2019	1																																											
Vuelta a Lima y análisis de información	12/08/2019	3	12/08/2019	02/09/2019		1	1	1																																								
Ida a Lamas y recojo de información	02/09/2019	1	02/09/2019	09/09/2019				1																																								
Vuelta a Lima y análisis de información	09/09/2019	5	09/09/2019	14/10/2019				1	1	1	1	1																																				
Apreciaciones de propuesta	14/10/2019	2	14/10/2019	28/10/2019							1	1																																				
Principales hallazgos del levantamiento de inf.	28/10/2019	2,7	28/10/2019	15/11/2019																																												

ITEM	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Pasaje aéreo	\$ 110.00	6	\$ 660.00
Alimentación	S/. 30.00	48	S/. 1,440.00
Hospedaje	S/.40.00	48	S/. 1,920.00
Transporte	S/. 15.00	48	S/. 720.00
Otros gastos	S/. 10.00	48	S/. 480.00
TOTAL			S/. 6804.00



Anexo 4: Entrevista

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD	COOPERATIVA	Número de productores afiliados	12,13,20,26
	ALIANZA EN CADENA PRODUCTIVA	Cantidad de procesos engranados	5,6,12,13,20,26
	JOINT VENTURE	Número de productores afiliados	26
	CLUSTERS	Número de productores afiliados	26
VARIABLE DEPENDIENTE: COMERCIALIZACIÓN DE GRANO DE CACAO	PRECIO	Precio actual vs precio esperado	4,7,9,10,11,22
	PERSONAS	Desempeño en cantidad de toneladas ofertadas	4,15,16,25
	PROCESOS	Número de procesos integrados	6,8,23
	PERFORMANCE	% de efectividad del uso de recursos de los productores	14,17,18

❖ ENTREVISTA

Estimado colaborador:

Un gusto saludarlo. La presente es una encuesta para conocer acerca de su producción y comercialización del grano de cacao y en base a ello establecer estrategias asociativas. Para ello, se requiere su opinión sincera. Esta entrevista será llenada por los encuestadores respetando su confidencialidad y sinceridad.

Marque con una (X) la respuesta que mejor se ajuste a su opinión en cada uno de los ítems. Por favor, responda todas las preguntas planteadas. Le agradecemos de antemano su participación en el llenado de esta entrevista ya que su opinión es importante para nuestra investigación

Fecha de realización: _____

Hora: _____

Lugar: Lamas y Chazuta – Tarapoto – Región de San Martín

1. ¿Qué tamaño de terreno posee la siembra de grano de cacao?
 - a) De 1 a 2 ha.
 - b) Más de 2 a 4 ha.
 - c) Más de 4 ha
2. ¿Según su asociatividad que tipo de agricultor es?
 - a) Asociado
 - b) No Asociado
3. ¿Qué tipo de grano de cacao produce?
 - a) Forastero
 - b) Criollo
 - c) Trinitario
 - d) Fino aroma
 - e) Otro: _____
4. ¿Cuál considera usted que es el principal problema que considera que presentan los productores en el proceso de producción del grano de cacao?
 - a) Transporte
 - b) Control del estado de los granos
 - c) Asistencia técnica
 - d) Proceso de fermentación
 - e) Proceso de secado
5. ¿En qué etapa del proceso de producción y comercialización del cacao encuentra mayores inconvenientes que afectan la calidad del grano? ¿Por qué? (De ser necesario explicar las actividades que comprenden estos procesos)
 - a) Siembra

- b) Poda
 - c) Control de Plagas
 - d) Proceso de abonado de tierra
 - e) Cosecha
 - f) Proceso de convertir el grano de cacao a uno comercializable
 - g) Transporte
 - h) Comercialización y venta
6. ¿Cuánto le cuesta transportar 100 kg de grano de cacao al lugar de venta o acopio?
- a) 0 – 50 soles
 - b) 51 – 100 soles
 - c) 101 – 150 soles
 - d) 151 a más
7. ¿Qué medios utiliza para transportar el grano de cacao hasta su lugar de venta o acopio? (Común)
- a) Barco o canoa
 - b) Furgoneta
 - c) Carretilla motorizada
 - d) Burro
 - e) A pie
 - f) Mototaxi
8. ¿A qué precio vende usted el kilo de grano de cacao?
- a) De 4 a 5
 - b) Más de 5 a 6
 - c) Más de 6 a 7
 - d) Más de 7
9. ¿A qué precio cree usted es apropiado vender el kilo del grano de cacao?

- a) De 6 a 7.50
- b) De 7.50 a 9
- c) De 9 a 10.50
- d) Más de 10.50

10. ¿Cuánto tiempo pasa hasta que usted recibe el pago completo por la venta?

- a) De 0 a 3 meses
- b) De 4 a 6 meses
- c) De 7 a 9 meses
- d) De 9 a más

11. ¿Conoce las ventajas de trabajar bajo el régimen de cooperativa o alianza en cadena productiva? (Si es NO, explicar las dos estrategias y sus ventajas) (común)

- a) SI
- b) NO

12. ¿Cree que mejoraría la comercialización de cacao si se establecieran alianzas en cadenas productivas o se formase una cooperativa?

- a) SI
- b) NO

13. ¿Cree que la conformación de algún tipo de asociación cerca a sus tierras, pertenezca o no a esta asociación, ayudó a subir el valor de venta del grano de cacao?

- a) SI
- b) NO

14. De ser positive la pregunta anterior: ¿En cuanto subió aproximadamente el precio por kilo de grano de cacao?

- a) De 0 a 1 sol
- b) Más de 1 sol 2 soles
- c) Más de 2 soles 3 soles
- d) Más de 3 soles

15. ¿Cuántas toneladas de grano de cacao produce anualmente?

- a) De 0 a 1.5
- b) De 1.5 a 3

gastos operativos?

a) Sí

b) No

22. ¿Qué porcentaje de los ingresos por la venta de cacao invierte para aumentar su producción?

a) De 10% a 20%

b) De 21% a 30%

c) De 31% a 40%

d) Más de 41%

23. En caso los ingresos por la venta de cacao no le alcancen para subsistir ¿Qué otras actividades realizan para obtener más ingresos?

a) Cultivo de café

b) Cultivo de algún otro producto

c) Actividades productivas para la autosuficiencia

d) Otros: _____

24. ¿Estaría dispuesto a pertenecer a una asociación que le brinde los beneficios planteados anteriormente? ¿Por qué?

a) Si

b) No

Sexo	Grado de instrucción	Experiencia en el rubro
Masculino () Femenino ()	1. Primaria incompleta	1. Menos de 10 años
Edad:	2. Primaria completa	2. De 11 a 15 años
30 años a menos	3. Secundaria incompleta	3. De 16 a 20 años
De 31 a 36	4. Secundaria completa	4. De 21 a 25 años
De 36 a 41	5. Superior incompleta	5. De 26 a más
De 41 a 46	6. Superior Completa	
De 46 a más		

Anexo 5: Evidencia fotográfica



