

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO**



**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO A  
PRODUCTORES DE PALTA EN EL DISTRITO DE  
MOTUPE - DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTOR: Bach. OSMAR ANTONIO SOTO ANACLETO.**

**Chiclayo, 31 de Marzo 2014.**

**PROPUESTA DE UN MODELO ASOCIATIVO A  
PRODUCTORES DE PALTA EN EL DISTRITO DE  
MOTUPE -DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE.**

POR:

**Bach. OSMAR ANTONIO SOTO ANACLETO.**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

APROBADO POR:

---

Lic. Farías Rodríguez, César.  
Presidente de Jurado.

---

Ing. Angulo Bustíos, Luis.  
Secretario de Jurado.

---

Mg. Robles Vílchez, Hugo.  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo incondicional,  
por su tolerancia, por sus consejos que  
permitieron no desanime y culminar  
con éxito esta etapa de mi vida profesional y  
ver alcanzada mi meta. Saber que sus sueños,  
son los míos.

A mi Director de Tesis; Hugo Robles.  
Por su comprensión y  
Paciencia en cada uno de sus  
asesoramientos brindándome de  
manera incondicional sus  
conocimientos que fueron volcados en  
la realización de este proyecto de tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, mi padre por haberme iluminado en la elaboración de este proyecto de tesis, brindándome la inteligencia necesaria e influyendo en mí el espíritu de investigación, que permitió culminarlo con esmero y dedicación.

A la población de agricultores del Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque por su cooperación en el desarrollo de mi proyecto de tesis.

Muchas son las personas que han formado parte de mi vida y a quienes me encantaría agradecerles su compañía. Algunas aún hoy están conmigo y sin importar donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi vida.

## RESUMEN

En un contexto netamente agrícola en el cual durante los últimos años se ha priorizado la agro exportación se ha hecho mención en ¿si, es esta la actividad que garantiza el desarrollo de la actividad agrícola? Lo cual ha llevado a prestar suma atención sobre la situación actual de la misma y de sus actores. Con la finalidad del estudio se hizo necesario empezar por conocer mediante un diagnóstico, la situación actual de la actividad agrícola de los productores de palta en el Distrito de Motupe y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado, los resultados obtenidos de la investigación señalan que existen deficiencias y restricciones del sector que no son superadas pero que con los recursos existentes, la intervención de instituciones y la generación de capacidades en los productores agrícolas se puede lograr excelentes resultados a fin de brindar una solución a sus problemas.

Bajo un minucioso análisis y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad, y es que el presente proyecto tiene por objetivo establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe.

En un mundo globalizado los modelos asociativos nacen como un medio de desarrollo, la agricultura invita a pequeños y medianos productores a asistir a esta alternativa que se abre paso como una estrategia que otorga oportunidades de progreso. En nuestro país el asociarse no es algo común pues ha habido experiencias negativas en el pasado, la participación en esta es un proceso voluntario y solo para quienes conformen un modelo asociativo este puede representar un mecanismo de cooperación y acción conjunta. El poder asociarse permite enfrentar los problemas de manera conjunta en lo organizacional, financiero y comercial.

Al final del estudio se tiene que los productores agrícolas creen que se debe dar impulso a la cooperativa de trabajo asociado con la finalidad superar deficiencias y restricciones del sector. Convenciéndose así que esta es la mejor forma de afrontar su situación actual, favoreciendo a todos por igual.

**Palabras claves:** asociatividad.

## **ABSTRACT**

In a purely agricultural context in which in recent years have been mainly agricultural exports has been mentioned in okay, this is the activity that ensures the development of agriculture? This has led to pay close attention to the current situation of the company and its stakeholders. With the purpose of the study it was necessary to start by knowing through a diagnosis, the current situation of agricultural activity avocado growers in the District of Motupe and for that a thorough process was performed respondent, the results of this investigation indicate existing gaps and constraints in the sector that are not overcome but that with existing resources, the involvement of institutions and capacity building in agricultural producers can achieve excellent results in order to provide a solution to your problems. Under careful consideration and with the support of the sources a proposal according to reality arises, is that this project is to establish a proposed partnership model to avocado growers Motupe District.

In a globalized world are born associative models as a means of development, agriculture invites small and medium producers to attend this alternative is gaining as a strategy that provides opportunities for advancement. In our country the partner is not common as there have been negative experiences in the past, with the participation is voluntary and only for those who make up a partnership model that may represent a mechanism for cooperation and joint action process. The power associated let's face problems together in the organizational, financial and commercial.

At the end of the study is that farmers believe that you should give impetus to the cooperative work associated in order to overcome shortcomings and constraints in the sector. So convincing that this is the best way to cope with their current situation, encouraging everyone equally.

**Keywords:** associativity.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	11
Capítulo I Introducción .....	13
1.1. Idea de la Investigación.....	13
1.2. Situación Problemática .....	14
1.3. Formulación del Problema .....	14
1.4. Objetivos.....	15
1.4.1. Objetivo General:.....	15
1.4.2. Objetivos Específicos: .....	15
1.5. Justificación .....	15
Capítulo II Marco Teórico.....	16
2.1. Marco de referencia del Problema.....	16
2.1.1. Antecedentes del Problema .....	16
2.2. Bases Teórico Científicas .....	20
2.2.1. Asociatividad Empresarial.....	20
2.2.2. Asociatividad Agraria .....	22
2.2.3. Tipos de Modelo Asociativo.....	22
2.2.4. Condiciones .....	23
2.2.5. Factores .....	23
2.2.6. Características .....	23
2.2.7. Beneficios .....	24
2.2.8. Objetivos .....	24
2.2.9. Ventajas .....	25
2.2.10. Causas del fracaso .....	26
2.2.11. Principales obstáculos y dificultades.....	26
2.3. Definición de términos básicos .....	27
Capítulo III Desarrollo Metodológico .....	28
3.1. Tipo de Investigación.....	28

3.1.1.	De acuerdo al fin que se persigue.....	28
3.1.2.	De acuerdo al enfoque de investigación.....	28
3.2.	Hipótesis y variables.....	28
3.2.1.	Operacionalización.....	29
3.3.	Población, muestra de estudio y muestreo.....	30
3.4.	Método, técnica e instrumento de recolección de datos.....	30
3.5.	Plan de procesamiento.....	30
	Capítulo IV Análisis de Resultados.....	32
	Capítulo V Discusión de Resultados.....	78
	Capítulo VI La Propuesta.....	91
	(*) Elaborado por el autor.....	114
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES.....	117
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
	ANEXOS.....	127

## **Índice de Gráficos**

Gráfica N° 1	Edad de los Encuestados.....	32
Gráfica N° 2	Sexo de los Encuestados.....	33
Gráfica N° 3	Tiempo dedicado a la Actividad Agrícola.....	33
Gráfica N° 4	Tipo de Propiedad.....	34
Gráfica N° 5	Hectáreas que posee.....	35
Gráfica N° 6	Áreas de Cultivo de Palta.....	36
Gráfica N° 7	Variedad de Palta que Cultiva.....	37
Gráfica N° 8	Capacidad Productiva por Área de Cultivo.....	38
Gráfica N° 9	Tiempo de Cosecha.....	39
Gráfica N° 10	Precio de Venta del Producto.....	40
Gráfica N° 11	Ingreso por Venta que rinde una Hectárea.....	41
Gráfica N° 12	Hectáreas destinadas a Otros Cultivos.....	41
Gráfica N° 13	Otros Cultivos.....	42
Gráfica N° 14	Inversión en el área y mantenimiento del Cultivo.....	43
Gráfica N° 15	Administración de la Propiedad.....	44
Gráfica N° 16	Contabilidad de Operaciones.....	45
Gráfica N° 17	Tipo de Clientes.....	46
Gráfica N° 18	Instrumentos para conocer la Necesidad del Cliente.....	46
Gráfica N° 19	Relación con el Cliente.....	47
Gráfica N° 20	Contrato de Compra - Venta.....	48
Gráfica N° 21	Punto de Entrega del Producto.....	49
Gráfica N° 22	El Pago.....	49
Gráfica N° 23	Relación con el Proveedor.....	50

Gráfica N° 24 Nivel de Negociación con el Proveedor .....	51
Gráfica N° 25 Relación Costo - Beneficio.....	51
Gráfica N° 26 Uso de Recurso Humano .....	52
Gráfica N° 27 Recurso Humano Calificado .....	53
Gráfica N° 28 Programas de Financiamiento .....	54
Gráfica N° 29 Financiamiento del Negocio.....	54
Gráfica N° 30 Dificultades de Acceso al Financiamiento .....	55
Gráfica N° 31 Infraestructura para la Producción .....	56
Gráfica N° 32 Conocimiento de Infraestructura Recibido.....	56
Gráfica N° 33 Razones que justifican el uso de la Tecnología.....	57
Gráfica N° 34 Infraestructura Local .....	58
Gráfica N° 35 Proyecto Olmos .....	59
Gráfica N° 36 Capacitación .....	60
Gráfica N° 37 Instituciones que brindan Capacitación.....	61
Gráfica N° 38 Capacitación para el Desarrollo de Capacidades Comerciales y de Negociación .....	62
Gráfica N° 39 Participación de Eventos Comerciales .....	62
Gráfica N° 40 Capacitación y Asistencia Técnica para el Cultivo .....	63
Gráfica N° 41 Introducción de Productos Mejorados al Mercado.....	64
Gráfica N° 42 Razones que justifican la Introducción de Productos Mejorados al Mercado .....	65
Gráfica N° 43 Planificación de Nuevos Productos a Introducir en el Mercado .....	65
Gráfica N° 44 Pertenece a alguna Asociación y/o Gremio.....	66
Gráfica N° 45 Cumplimiento de las expectativas .....	67
Gráfica N° 46 Existencia de un Plan Estratégico .....	67
Gráfica N° 47 Cumplimiento de los Objetivos.....	68
Gráfica N° 48 Integra un Modelo Asociativo de Productores de Palta .....	69
Gráfica N° 49 Disposición a formar parte de un Modelo Asociativo de Productores de Palta – Motupe .....	69
Gráfica N° 50 Asociarse representa un Mecanismo de Cooperación.....	70
Gráfica N° 51 Factores que Obstaculizan la ejecución de un Modelo Asociativo .....	71
Gráfica N° 52 Conocimiento sobre los Servicios que prestan los Modelos Asociativos.....	72
Gráfica N° 53 Servicios que recibiría dentro de un Modelo Asociativo .....	72
Gráfica N° 54 Actividades que desarrollaría dentro de un Modelo Asociativo .....	73
Gráfica N° 55 Colaboración de Instituciones para el desarrollo de Actividades.....	74
Gráfica N° 56 Motivos para establecer un Modelo Asociativo .....	75
Gráfica N° 57 Propósitos a perseguir dentro del Modelo Asociativo.....	76
Gráfica N° 58 Criterios para formar parte de un Modelo Asociativo.....	77

## **Índice de Cuadros**

Cuadro 1 Operacionalización de las Variables .....	29
Cuadro 2 Naturaleza de las organizaciones y Administración .....	112
Cuadro 3 Situación patrimonial y financiera .....	112
Cuadro 4 Control externo e interno .....	113

Cuadro 5 Participación en la toma de decisiones .....	113
Cuadro 6 Transferencia de acciones o cuotas .....	113
Cuadro 7 Participación en la propiedad .....	113
Cuadro 8 Repartición de remanentes o utilidades .....	114
Cuadro 9 Privilegios tributarios .....	114

### **Índice de Esquemas**

Esquema 1 Propuesta de Organigrama .....	93
Esquema 2 Propuesta de un Modelo Asociativo por Etapas .....	94
Esquema 3 Procedimiento legal para la Constitución de un Modelo Asociativo.....	94

### **Índice de Imágenes**

Foto N° 1 Plantaciones de Palta Hass en Giansodibry S.A.C.....	181
Foto N° 2 Plantaciones de Palta Hass en Inversiones Marisagua S.A.C.....	181
Foto N° 3 Plantaciones de Palta Hass en Fundo Santillán.....	182
Foto N° 4 Plantaciones de Palta Fuerte Fundo Augusto.....	182
Foto N° 5 Variedad de Palta Nabal.....	183
Foto N° 6 Variedad de Palta Fuerte .....	183
Foto N° 7 Cultivo Permanente de Mamey.....	184
Foto N° 8 Cultivo alternativo de Maracuyá.....	184
Foto N° 9 Cultivo permanente de Naranja.....	185
Foto N° 10 Cultivo permanente de Limón.....	185
Foto N° 11 Cultivo permanente de Mango.....	186
Foto N° 12 Municipalidad Distrital de Motupe .....	186
Foto N° 13 Comunidad Campesina de Motupe .....	187
Foto N° 14 Senasa – Motupe .....	187
Foto N° 15 Autoridad Nacional del Agua - ANA .....	188
Foto N° 16 Ministerio de Agricultura - Motupe .....	188
Foto N° 17 Caja Municipal Sullana.....	189
Foto N° 18 Caja Piura.....	189
Foto N° 19 Banco Azteca .....	190
Foto N° 20 Canal de irrigación – Sector “El Arrozal” .....	190
Foto N° 21 Compuertas del canal de irrigación Motupe .....	191
Foto N° 22 Carretera antigua Panamericana Norte .....	191
Foto N° 23 Riego por aspersión – Fundo Santillán .....	192
Foto N° 24 Pozo de Agua – Fundo Augusto .....	192
Foto N° 25 Canal de irrigación – Fundo Augusto .....	193
Foto N° 26 Contenedor de Agua – Fundo Augusto.....	193

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha priorizado el estudio de la actividad agrícola gracias al crecimiento de la agro exportación y se ha puesto principal atención a que si esta actividad realmente garantiza el desarrollo de sus actores, lo que ha llevado a que estos sean objeto y sujetos de estudio respectivamente. Por ello y con la finalidad del estudio se realizó un proceso de recolección de información, el cual permitiría conocer mediante los resultados la situación actual de la actividad agrícola de los productores de palta en el Distrito de Motupe.

Los resultados obtenidos de la investigación señalan que existen deficiencias y restricciones del sector tales como: falta de información, capacitación y asistencia técnica y administrativa, escasa capacidad empresarial, la no estandarización y normas de los modelos de producción, el difícil acceso a recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación con proveedores y clientes, falta de tecnología para mejorar la calidad y homogenizar sus productos, desconfianza entre los productores agrícolas, falta de promoción y participación, mal uso de los recursos, acciones fitosanitarias no uniformes, reducidas aéreas certificadas, falta de riego tecnificado y otras más.

Bajo el minucioso análisis de los resultados y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad y es que el presente proyecto tiene por objetivo general establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe.

A pesar de ser son numerosos los especialistas encargados de remarcar la necesidad de impulsar modelos asociativos, estos muchas veces son subestimados por los agricultores ante la falta de conocimiento. Un modelo de asociativo resulta una alternativa de desarrollo, actualmente es una estrategia fundamental para la generación de oportunidades para el progreso

propio y de la comunidad, por ello es que los productores bajo esta estrategia podrán resolver y enfrentar sus problemas.

Así mismo los modelos asociativos surgen como mecanismos de integración y cooperación para hacer frente a las exigencias de un mundo globalizado, en este mecanismo de cooperación se decide participar voluntariamente para la búsqueda de un objetivo común.

Los modelos asociativos permiten enfrentar los problemas de manera conjunta, tanto en lo organizacional, financiero y comercial. La importancia de asociarse se refleja en razones incremento de la producción, la productividad, mayor poder de negociación con clientes y proveedores, el acceso a tecnologías, al financiamiento, se comparten riesgos y costos, mejora de la calidad del producto, mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial, así mismo disminuir costos y lograr economías de escala, acceder a mercados, investigación desarrollo e innovación, etc. Pero para lograr que los factores positivos se necesita contar con un plan estratégico, confianza entre los productores agrícolas, un fuerte compromiso, gestionar adecuadamente sus tierras y cultivos, una administración eficiente y más.

El estudio ha mostrado que el productor está convencido de que la cooperativa de trabajo asociado es la mejor estrategia de afrontar su situación actual, favoreciendo a todos por igual. Los productores agrícolas creen que se debe dar impulso a este modelo asociativo con la finalidad superar deficiencias y restricciones del sector, con el apoyo de diversas instituciones que promuevan una figura asociativa que sea sostenible.

## **Capítulo I Introducción**

### **1.1. Idea de la Investigación**

El estudio surgió a partir del interés por conocer el propósito del estado en contribuir a la promoción de desarrollo económico. Durante los últimos años se ha priorizado la agro exportación, pero ¿es esta la actividad que garantiza el desarrollo de la actividad agrícola? El gobierno Distrital de Motupe ha propuesto proyectos relacionados con la promoción de cultivos de exportación, este proyecto es realizado entre organizaciones competentes y productores agrícolas, principales actores, quienes efectúan acciones conjuntas con el propósito de contribuir al desarrollo económico y la finalidad de reconocer la importancia de la actividad agrícola. El gobierno distrital a orientado sus políticas con preferencia a la agricultura, creyendo junto a los pequeños productores que se debe dar impulso a un modelo asociativo con la finalidad superar deficiencias y restricciones del sector. Convenciéndose así el productor que el trabajo asociado es la mejor forma de afrontar su situación actual, favoreciendo a todos por igual.

Actualmente en el Distrito de Motupe se cultivan aproximadamente entre 200 y 300 hectáreas de palta, las cuales producen 4 200 toneladas anuales, que mayoritariamente son vendidas a los mercados estadounidense y europeo mediante actores intermediarios. Debido a las políticas municipales de contribuir al desarrollo económico mediante la promoción de cultivos de exportación, es que los agricultores se han propuesto hacer de la palta el producto bandera, ya que por años se ha identificado a Motupe como zona paltera y de allí el apelativo “motupano panza verde”; y promocionar su siembra, invitando a productores a instalarse en los campos de cultivo del distrito, la idea es conseguir que se duplique o triplique la cantidad que ahora se cultiva. Esta idea se explica en la buena rentabilidad que el producto ofrece

a los agricultores y el enorme potencial que existe en el extranjero, es decir el mercado es más atractivo y el precio más rentable.

### **1.2. Situación Problemática**

Ante la creciente competencia derivada de la globalización, los modelos asociativos han surgido como un mecanismo de apoyo entre los pequeños productores agrícolas para poder enfrentar nuevos retos y responder a las exigencias del mundo globalizado. En nuestro país estos modelos no son algo común, debido a las experiencias negativas en el pasado. Además ocurren en menor frecuencia y son mínimos debido a las deficiencias y restricciones del sector como son; la falta de información, capacitación y asistencia técnica y administrativa, falta de capacidad empresarial, estandarización y normas de los modelos de producción, de recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación, falta de tecnología para mejorar la calidad y homogenizar sus productos, desconfianza entre los productores agrícolas, falta de promoción y participación; así mismo enfrentan problemas en manejo de recursos hídricos, acciones fitosanitarias no uniformes, reducidas aéreas certificadas, falta de riego tecnificado, falta de información y otras más. Por lo tanto a efectos de plantear soluciones a las restricciones y deficiencias señaladas es que los pequeños productores frutícolas del Distrito de Motupe han generado el impulso de un modelo asociativo con la finalidad de que contribuya a su progreso y desarrollo.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cuál es la propuesta de modelo asociativo adecuado para los productores de palta en el Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General:**

Establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de palta del Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Conocer la situación de la actividad agrícola actual de los productores de palta en el Distrito de Motupe.
- Determinar la disposición de los productores de palta, ante una iniciativa para la conformación de un modelo asociativo en el Distrito de Motupe.
- Determinar los factores de éxito para la constitución de un modelo asociativo a productores de palta en el Distrito de Motupe.

## **1.5. Justificación**

La importancia de la investigación se anexa al concepto de los modelos asociativos los cuales se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para llevar a cabo acciones conjuntas en pro de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente. En este sentido los modelos asociativos son un instrumento que los pequeños productores pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva y mejor articulación con el mercado.

Es así que la importancia del estudio actual para mejorar el negocio agrícola, involucra y supone el protagonismo de los productores y también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar asistencia técnica y administrativa, capacitación, servicios de información, comercialización y financiamiento.

La presente investigación se realiza con la finalidad de elaborar una propuesta de modelo asociativo a productores de palta del distrito de Motupe y se justifica en que contribuirá a lograr un desarrollo territorial, económico,

social y ambiental beneficiando directamente a los agricultores, principales protagonistas del proyecto.

## **Capítulo II Marco Teórico**

### **2.1. Marco de referencia del Problema**

#### **2.1.1. Antecedentes del Problema**

Realizada la revisión bibliográfica, se ha encontrado a nivel nacional e internacional a grupos de actores que pudieron progresar de manera continua, logrando identificar una alternativa viable tal como lo es el trabajo bajo modelos asociativos. Así tenemos los casos de:

A nivel nacional:

#### **Asociación de Productores de Palta Hass en el Perú – ProHass**

Es la primera asociación de productores de palta Hass del Perú.

El propósito de esta asociación es consolidar los esfuerzos de sus productores en las áreas de producción y comercialización; así como fortalecer su posición internacionalmente. Facilita la transferencia de tecnología, la aplicación de economías de escala, el apoyo a programas de investigación; así como la asistencia para acceder mercados internacionales.

En ProHass, la mejor forma de alcanzar relaciones comerciales duraderas con sus clientes es ofreciendo la excelencia en productos de calidad y servicio de una manera consistente. Los esfuerzos de sus asociados por cumplir con estándares y regulaciones internacionalmente aceptados se han traducido en repetidas ventas y sobre todo, en clientes satisfechos. Los principales compradores son distribuidores y proveedores de cadenas de supermercados en Europa y Canadá. Una constante comunicación y trabajo en conjunto les permite adaptarse a las necesidades del cliente, asegurar una oferta continua y optimizar las utilidades para todas las partes involucradas.

ProHass asiste a sus miembros a continuar evolucionando con los mercados y permanecer alertas a las necesidades de cada cliente en particular.

### **Asociación de Productores de Palta de Moro – Apropalmo**

La Asociación de Productores de Palta de Moro - Apropalmo, reúne a 55 productores, cuenta con un área destinada a la producción de 121 hectáreas, entre las que cultivan más de 850 hectáreas de las variedades fuerte (80 %) y Hass (20 %).

El presidente Luis Salinas de Apropalmo se pronuncia: tratamos de abordar el estado situacional de las cadenas productiva de palta, ubicadas en la región de Ancash, a partir de la institucionalidad "liderazgo", operatividad, productividad y nuestro aporte al fortalecimiento y desarrollo de las mismas, de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por Sierra Exportadora junto a los productores.

Estado Situacional:

- Existe liderazgo y capacidad de articulación institucional a nivel de agricultores
- Son beneficiarios de los fondos no reembolsables de Agroideas.
- Cuentan con la asistencia de un ingeniero agrónomo y un administrativo, con la cual se prevé un mejor manejo en el campo agrícola y administrativo.
- Algunas parcelas productivas cuentan con mercado seguro y certificado orgánico por parte de la empresa que les compra, tales como Eurofresh SAC (compra productos Orgánicos), Agro negocios "La Grama" SAC (Orgánicos) y agroindustrias Verde Flor.
- Cuentan con aliados estratégicos, entre ellos alcalde distrital, quien señala estar gestionando fondos de cooperación internacional con el propósito de instalar una planta procesadora con el cual darán valor agregado a la palta transformándolo en productos diversos.
- Cuentan con vías de acceso en buenas condiciones para el traslado de la producción.
- Finalmente, cabe resaltar a su principal aliado estratégico Sierra Exportadora.

### **Asociación de Productores Agropecuarios Kuska Llamkasun**

La Asociación de Productores Agropecuarios Kuska Llamkasun de Pupusi Marccari cuenta con 24 socios, los mismos que son los beneficiarios del proyecto. La asociación está conformada por 06 mujeres y 16 varones, de los cuales 04 son jóvenes entre 25-30 años y tienen como actividad principal la producción de palto.

La Asociación Kuska Llamkasun, rurales fue reconocida En el rubro de negocios para pequeños productores por su valiosa contribución al desarrollo del agro y a la gestión pública sectorial.

### **Asociación de Productores de Palta de Lauricocha**

La asociatividad pretende dar a conocer la realidad del productor de palta en Lauricocha, Ayacucho y a la vez dar a conocer su desarrollo partiendo de tres líneas de acción, la primera orientada a lograr que los productores de palta manejen eficientemente sus recursos agua y suelo para obtener adecuados niveles productivos, con la instalación de sistemas de riego presurizado; la segunda dirigida a desarrollar habilidades técnico productivas facilitando que la producción de palta reúna los estándares de calidad requeridos por el mercado y promocióne la asociatividad para articularse en mejores condiciones al mercado y generar economías de escala; y la tercera, fortalecer a las asociaciones de productores de palta y regantes para que mediante el conocimiento y ejercicio de sus derechos elaboren agendas para incidir en políticas agrarias del gobierno provincial y regional.

A nivel Internacional:

### **El Comité de Paltas Hass de Chile**

Basados en la necesidad de organizarse y coordinarse, un grupo de productores de Palta Hass decidió formar el “Comité de productores de paltas Hass de Chile A.G” Es una asociación gremial conformada por productores y exportadores de Paltas Hass.

Han transcurridos ya más de 21 años desde su formación y cuenta con un comité en pleno funcionamiento habiendo desempeñado importantes

labores. Dentro de las principales acciones emprendidas por el comité se encuentran:

- Control de índices de madurez a través de la medición de % de aceite.
- Promoción mercado externo.
- Promoción mercado interno.
- Apertura de nuevos mercados.
- Defensa del gremio ante problemáticas.

### **Chilean Avocado Importers Association – CAIA**

La Asociación de Importadores de Aguacate de Chile se compone de importadores, exportadores y productores. El principal objetivo de la asociación es llevar a cabo actividades de desarrollo de mercado y promociones para aumentar el consumo de Aguacates Hass de Chile en los Estados Unidos.

### **Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de Michoacán – México APEAM**

Michoacán se consolida como el gran productor de aguacate en el mundo, con lo cual da prestigio a México y es ejemplo de lo que se debe hacer en materia de organización. Apeam es la asociación de productores y empacadores de aguacate de Michoacán, fundada en el año 1997.

Actualmente está constituida por más de 6,800 productores y 34 empresas empacadoras.

Su tarea es la de organizar a productores y empacadores para exportar un producto de clase mundial. Hoy gracias a Apeam los mercados internacionales pueden tener acceso directo al aguacate mexicano con absoluta seguridad de que cumple con los más altos estándares de calidad, sanidad y con las normas de exportación más exigentes.

### **California Avocado Commission**

La Comisión del Aguacate de California es una organización de comercialización agrícola y que sirve para el comercio de aguacate de productores en el estado norteamericano de California.

Entre sus iniciativas son la publicidad, las relaciones públicas, la defensa de los productores de los efectos de la importación de aguacates de México, la compilación y difusión de noticias de la industria y la información, el cabildeo, la investigación sobre el cultivo y la producción, y la vigilancia de las arboledas de "ladrones de aguacate" que roban la fruta.

## **2.2. Bases Teórico Científicas**

### **2.2.1. Asociatividad Empresarial**

Puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Enrique, C. 2002).

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

Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que

les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, J. 2009).

Significa prácticamente el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos, de la ciudad y el campo en los países de menores ingresos o desarrollo relativo, no sólo para lograr la sobrevivencia en mercados cada vez más regionales y abiertos a la competencia de las empresas del mundo entero, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países, así como de las formas de interrelación más antiguas existentes en el ser humano y que la naturaleza le ha permitido sobrevivir y desarrollarse, como es la cooperación. En este enfoque, la empresa se concibe como un complejo sistema adaptativo en proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios. Para lograr tales metas la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas regionales y locales, la base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en las diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias. La competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad base fundamental sobre la cual se debe basar (Pallares, Z. 2005).

Desde hace un tiempo se viene trabajando la alternativa de la asociatividad, que no es más que la puesta en marcha de proyectos comunes, que se unen en la experiencia de quienes promueven, las posibilidades que el mercado va dando y la necesidad de obtener por otros medios los resultados financieros que en algunos casos son esquivos. (Barrera, A. 2004)

La asociatividad es entonces, una posibilidad de incrementar los resultados mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del

mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura empresarial. (Barrera, A 2007)

### **2.2.2. Asociatividad Agraria**

El asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector. (Romero, R. 2009)

### **2.2.3. Tipos de Modelo Asociativo**

Según Barrera, A. (2004):

**Redes de Cooperación;** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación.

**Articulación Comercial;** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

**Alianza en Cadenas Productivas;** En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

**Alianza en Cluster;** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

**Joint Venture;** Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

**Consortios;** El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se

asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

#### **2.2.4. Condiciones**

Según Arce, S. (2006):

- Confianza.
- Solidaridad.
- Colaboración.
- Compromiso.
- Responsabilidad.

#### **2.2.5. Factores**

Según Arce, S. (2006):

- Confianza – Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada de la asociación.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- Autoridad de los directivos.
- Resolución de desacuerdos.

#### **2.2.6. Características**

Algunas principales características de la asociatividad son:

**Su incorporación es voluntaria;** ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar.

**No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el que operan;** estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a la industria que pertenecen.

Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado miembro o incorporar socios de actividades diversas.

**Se mantiene la autonomía general de las empresas;** no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.

**Puede adoptar distintas modalidades;** tanto organizacionales como jurídicas.

### **2.2.7. Beneficios**

Según Barrera, A. (2007):

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, respetando la autonomía de los participantes.
- Promover el uso y desarrollo de la competitividad.
- Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades.
- Incremento de la producción y productividad. Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso de tecnología de procesos y productos y a financiamiento.
- Se comparten, riesgos, costos y beneficios.

### **2.2.8. Objetivos**

Las empresas se asocian para obtener algún tipo de beneficio en forma conjunta.

Esto implica que debe hacerse, idealmente, entre empresas o socios que detenten valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir y que llevarse del grupo.

Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales: financieros, organizacionales y de comercialización (González, 2008).

- Entre los **objetivos financieros**, el más usual es el acceso a fuentes genuinas de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones. Los empresarios suelen asociarse no sólo para contar con garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento. Otros objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, la reducción de costos operativos, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de la oferta de servicios, etcétera;

- Los **objetivos organizacionales** se refieren a la mejora en los procesos productivos, la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación, el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos, y aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.

- Finalmente, **los objetivos de comercialización** incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercado, al repartir costos y tecnologías entre los socios. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el intercambio de información comercial y la conformación de alianzas para vender y promocionar en forma conjunta.

### **2.2.9. Ventajas**

Según Arce, S. (2006):

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.

- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor.
- Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial.

#### **2.2.10. Causas del fracaso**

Según Arce, S. (2006):

- Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

#### **2.2.11. Principales obstáculos y dificultades**

- Desconfianza.
- Oportunismo.
- Individualismo.

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo en nuestro país, no es algo común.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- La falta de incentivo por parte del estado.
- La falta de cultura de cooperación existe en la mayoría de productores.

Algunos organismos, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de productores, pero

para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio de cultura mayor.

### **2.3. Definición de términos básicos**

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

## **Capítulo III Desarrollo Metodológico**

### **3.1. Tipo de Investigación**

#### **3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue.**

Es una investigación aplicada ya que tiene por fin obtener los conocimientos necesarios para posteriormente obtener una solución al problema planteado en esta investigación.

#### **3.1.2. De acuerdo al enfoque de investigación.**

Descriptiva; ya que se encargará de describir la situación actual sobre las deficiencias y restricciones del sector, como también el reconocimiento de los factores de éxito para la disposición de conformar un modelo asociativo ante esta iniciativa en el Distrito de Motupe - Provincia y Departamento de Lambayeque.

### **3.2. Hipótesis y variables**

A través del presente estudio se pretende concluir que un modelo exitoso de asociatividad en la zona de investigación, no solo beneficiará a los pequeños productores de palta, sino también contribuirá un desarrollo económico local y de la región. La iniciativa busca resaltar los beneficios que se logran a través del trabajo asociativo, que son mayores que los logros individuales que podría alcanzar un pequeño agricultor. Con el presente trabajo se pretenderá demostrar que la identificación de intereses comunes de los productores de palta del distrito de Motupe y la organización de acciones conjuntas en su beneficio, logra crear valor a futuro y propiciar la sostenibilidad en el tiempo de los pequeños productores agrarios.

### 3.2.1. Operacionalización

**Cuadro 1 Operacionalización de las Variables**

Propuesta de un Modelo Asociativo.	Los modelos de asociación son resultados ante un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997).	Diagnóstico de la situación actual del Agricultor.	Perfil del Agricultor.
			Capacidad ofertable del producto.
			Gestión del Negocio.
			Capacidad de financiamiento.
			Participación de Capacitación.
			Necesidad de Infraestructura.
		Modelo Asociativo.	Participación de los Productores.
			Obstáculos para la conformación del Modelo Asociativo.
			Servicios que brindan los Modelos Asociativos.
			Actividades a realizar en el Modelo Asociativo.
			Participación de las instituciones.
			Motivos de Constitución.
			Objetivos afines.

Elaborado por el autor.

### **3.3. Población, muestra de estudio y muestreo**

**Población:** Está determinada los productores de palta, aproximadamente 100, del Distrito de Motupe - Provincia y Departamento de Lambayeque. La presente información se encuentra contrastada con los informes obtenidos en la oficina descentralizada del Ministerio de Agricultura ubicada en el Distrito de Motupe, esta guarda registro de la inscripción de agricultores del Valle de Motupe, la cual es constantemente actualizada, gracias a la labor de sus participantes.

**Muestra:** Para la presente investigación se toma como muestra aproximadamente a 70 productores de palta del Distrito de Motupe de los sectores más cercanos y accesibles.

**Muestreo:** El muestreo a utilizarse será a conveniencia del investigador, dado que se trabajara convenientemente con los productores de palta de los sectores más cercanos y accesibles, a los mismos a quienes se encuestará para el recojo de la información.

### **3.4. Método, técnica e instrumento de recolección de datos**

Esta investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo.

Cualitativo dado que se basa en recolección de información, intentando comprender el fenómeno como un todo a través de la descripción y observación (Hernández, 2003). Descriptivo porque se basa en la búsqueda de información relevante del contexto y recolección de datos, propiedades y rasgos más importantes.

La recolección de datos teóricos será mediante, fichas bibliográficas, textuales y de resumen.

En cuando a la técnica de campo, la recolección de datos se llevara a cabo mediante encuestas.

### **3.5. Plan de procesamiento**

El proceso de la información, que se obtendrá mediante los instrumentos antes mencionados se realizará a través del programa Microsoft Excel, donde

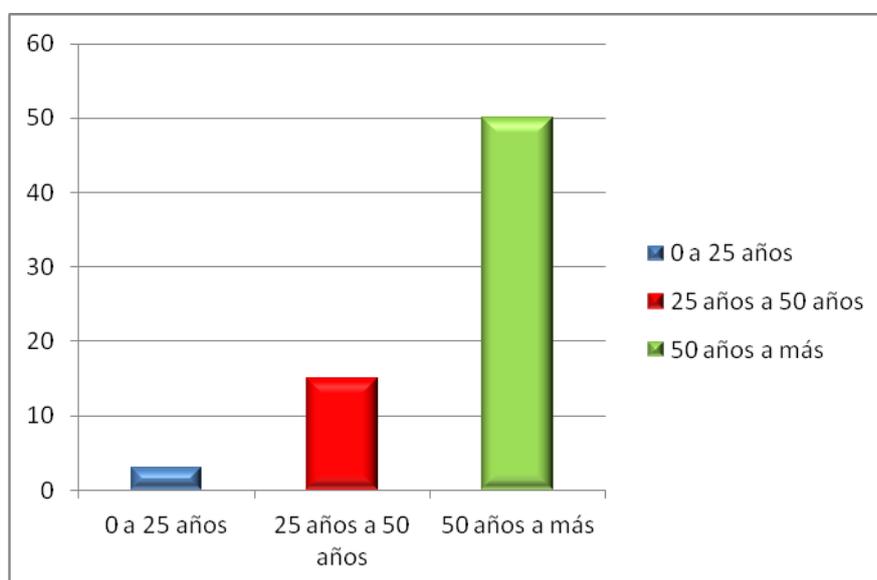
los datos recolectados serán tabulados, para luego ser presentados en gráficas para una mejor comprensión y visualización de los resultados.

## Capítulo IV Análisis de Resultados

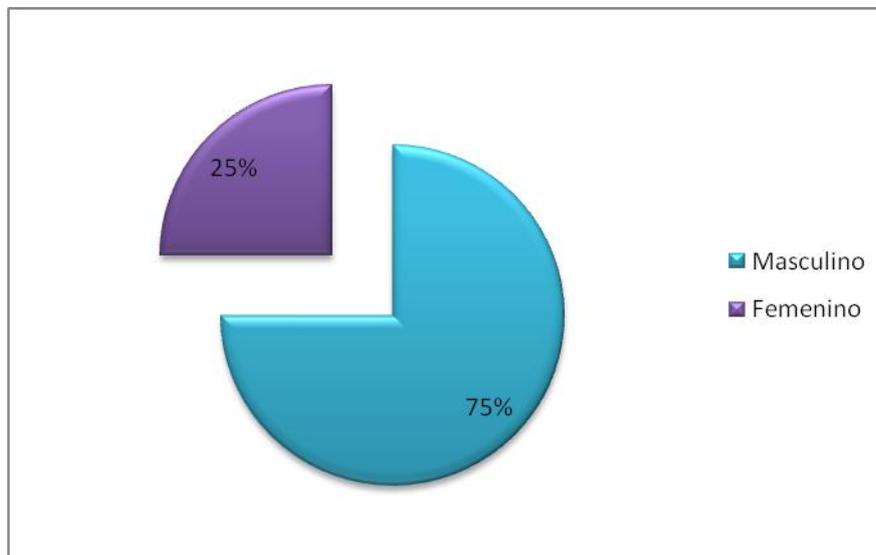
Con la finalidad del estudio se realizó un proceso de encuestado para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, los cuales permitirán plantear una propuesta de modelo asociativo adecuado a los Productores de Palta del Distrito de Motupe.

### Información General

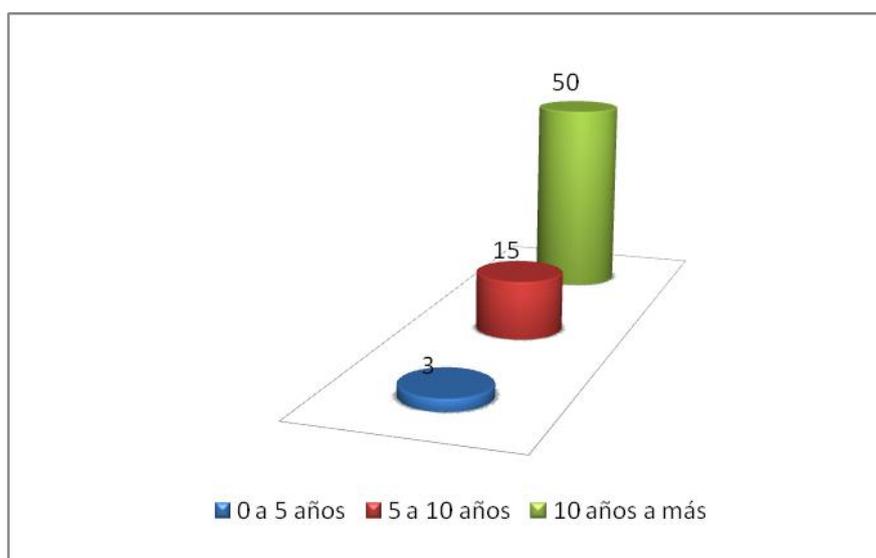
Gráfica N° 1 Edad de los Encuestados



El gráfico 1 muestra la edad de la población participante. La edad es un criterio importante para la formación de líderes de la asociatividad, en el caso de los actores de mayor edad. La existencia de actores de menor edad es favorable puesto que son mayores las probabilidades de estar abiertos al cambio e incentiven el proceso de conformación de un nuevo modelo asociativo.

**Gráfica N° 2 Sexo de los Encuestados**

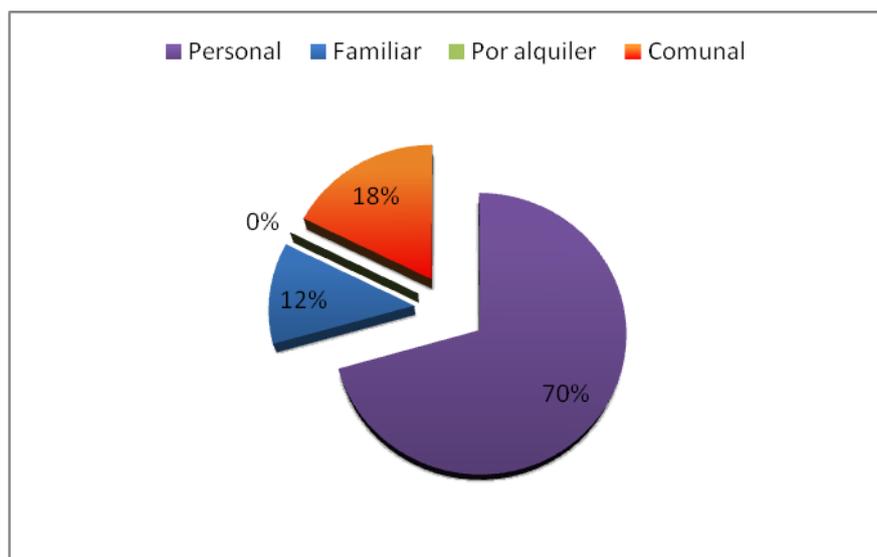
El gráfico 2 muestra la participación de sexo. La presentación gráfica muestra que la mayoría de los agricultores participantes del proyecto son hombres y aunque con una participación menor, se muestra que las mujeres también se encuentran inmersas en la actividad agrícola. La participación de las mujeres es de suma importancia para lograr incentivar del proyecto y asumir el reto.

**Gráfica N° 3 Tiempo dedicado a la Actividad Agrícola**

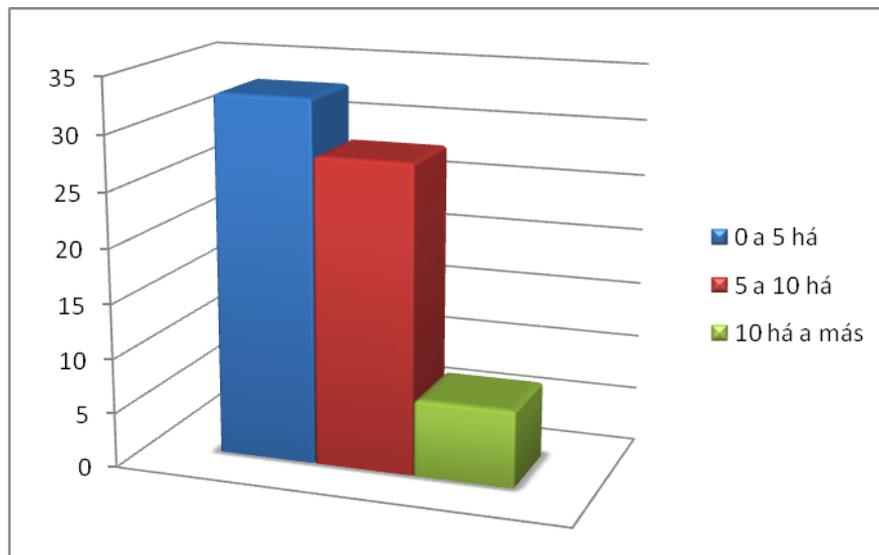
La presente información se encuentra contrastada con los informes obtenidos en la oficina descentralizada del Ministerio de Agricultura ubicada en el Distrito de Motupe, la cual guarda registro de la inscripción de agricultores del Valle de Motupe, la cual es constantemente actualizada, gracias a la labor de sus participantes.

El gráfico 3 muestra que el 74% de la población lleva 10 a más dedicados a la actividad agrícola, así también se tiene que un 22% y 4% de la población misma tienen una oscilación en el tiempo dedicado a la actividad agrícola entre 0 a 5 años y de 5 a 10 años respectivamente.

**Gráfica N° 4 Tipo de Propiedad**



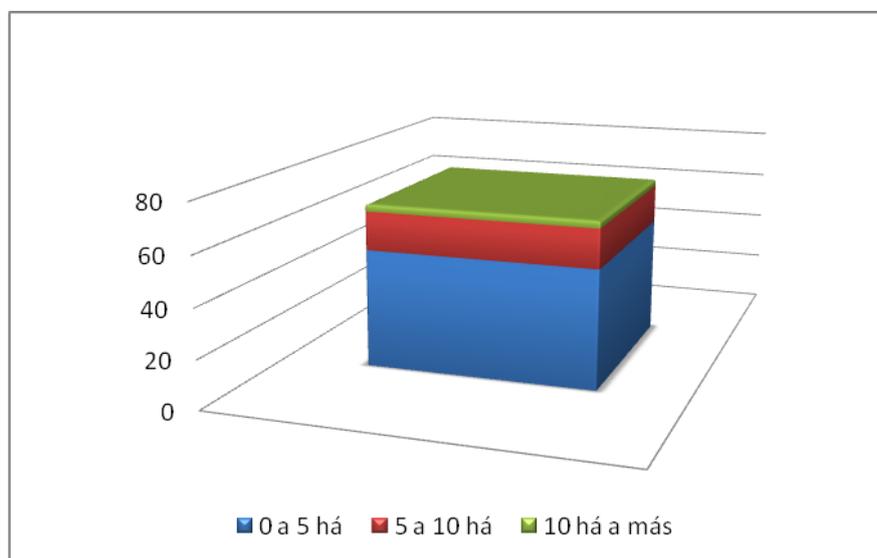
El gráfico 4 muestra que el 70% de la población posee una propiedad personal. El 18% de la población posee propiedades comunales, los agricultores que poseen una propiedad comunal, pertenecen a la Comunidad Campesina del Distrito. De la población, el 12% está posee una propiedad familiar.

**Gráfica N° 5 Hectáreas que posee**

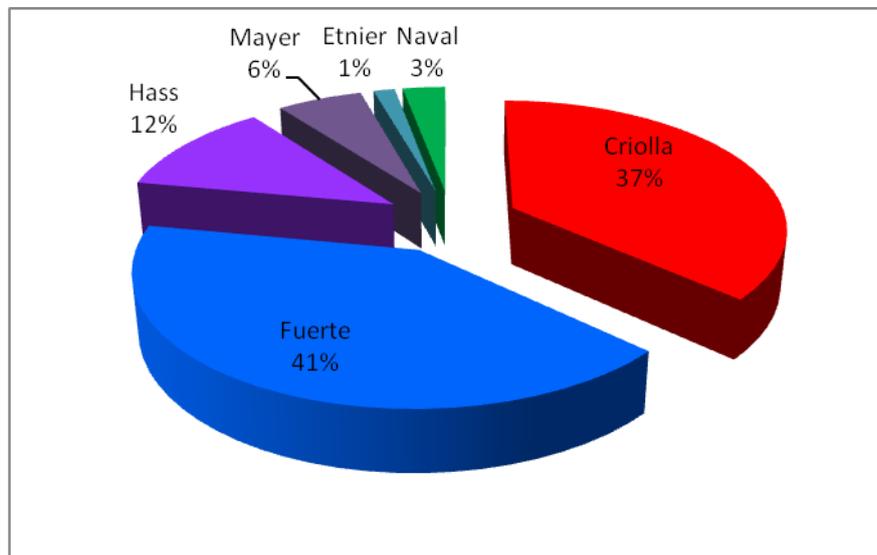
La posesión sobre el número de áreas en que se realizan las actividades agrícolas son medidas en hectáreas. En el gráfico 5 se tiene que el 49% de la población posee áreas que van entre las 0 a 5 has. El 41% de la población posee áreas que van desde 5 a 10 has. En menor participación se tiene a la población que posee entre 10 a más has es solo el 10%. El gráfico permite definir a los pequeños, medianos y grandes productores agrícolas.

## Información de la Producción

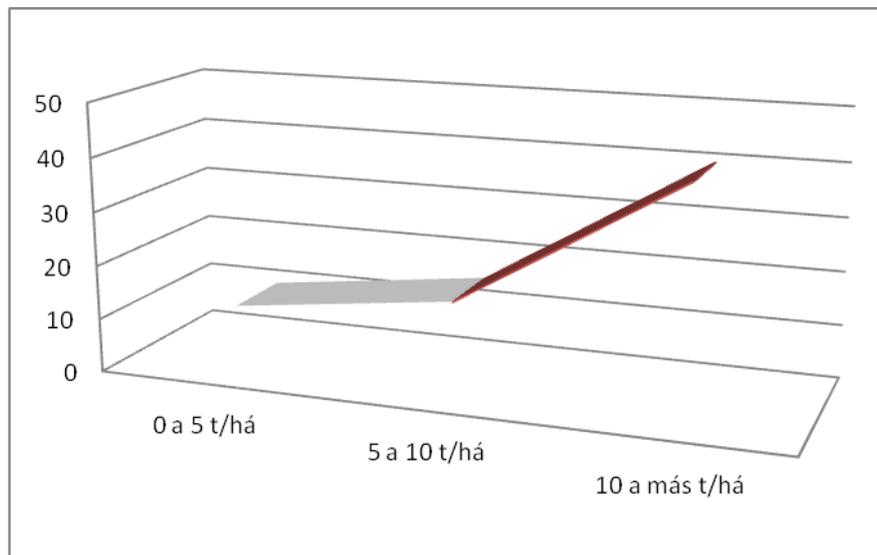
Gráfica N° 6 Áreas de Cultivo de Palta



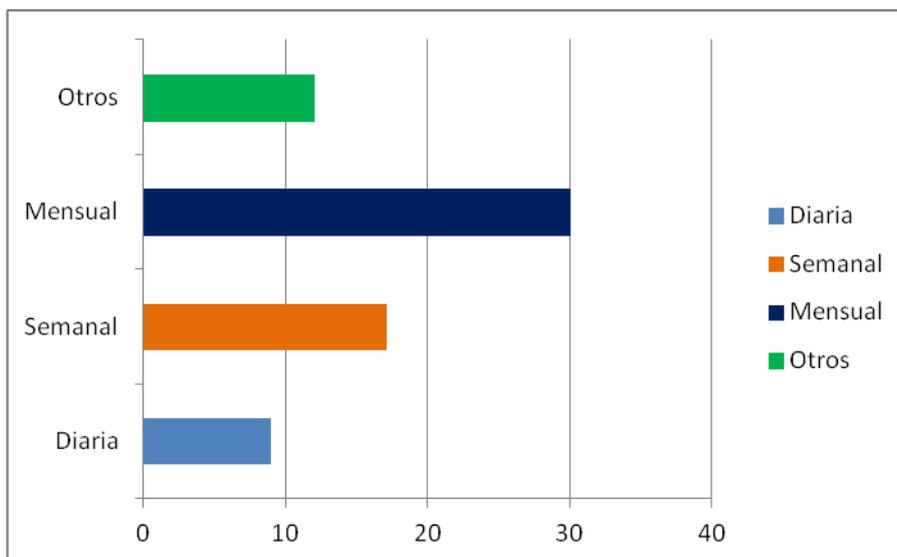
El gráfico 6 muestra la distribución de hectáreas destinadas para el cultivo de palta sobre el total de las hectáreas en posesión, el 72% de la población destina un área al cultivo menor o igual a 5 hectáreas, encontrándose así ante un gran número de pequeños agricultores del producto. Un 24 % señala destinar áreas de cultivo que van entre 5 a 10 hectáreas. Y un 5% señala dedicar áreas de cultivo mayor a 10 hectáreas.

**Gráfica N° 7 Variedad de Palta que Cultiva**

El gráfico 7 muestra las diversas variedades de palta que se cultivan en el Distrito de Motupe. Se tiene que la mayor proporción de áreas cultivadas de palta son variedad fuerte con un 41% de la participación del total variedades en cultivo. El 32% la palta cultivada es de variedad criolla. Estas variedades son de cultivo característico de la zona. Los cultivos de variedades de palta como hass representan el 12%, una variedad de mayor uso comercial por la cual nuevos agricultores del distrito apuestan. Y en menor participación variedades como; mayer, naval y etnier con 6%, 3% y 1% respectivamente. La palta de variedad Fuerte es una variedad del cultivo con menor comercialización, es posible aprovechar el alto porcentaje del cultivo actual en la zona y tratar de homogenizar el producto en aquellos agricultores con menor porcentaje en cultivo de otras variedades. La homogenización del producto es un punto en agenda para la propuesta de dar impulso al modelo asociativo.

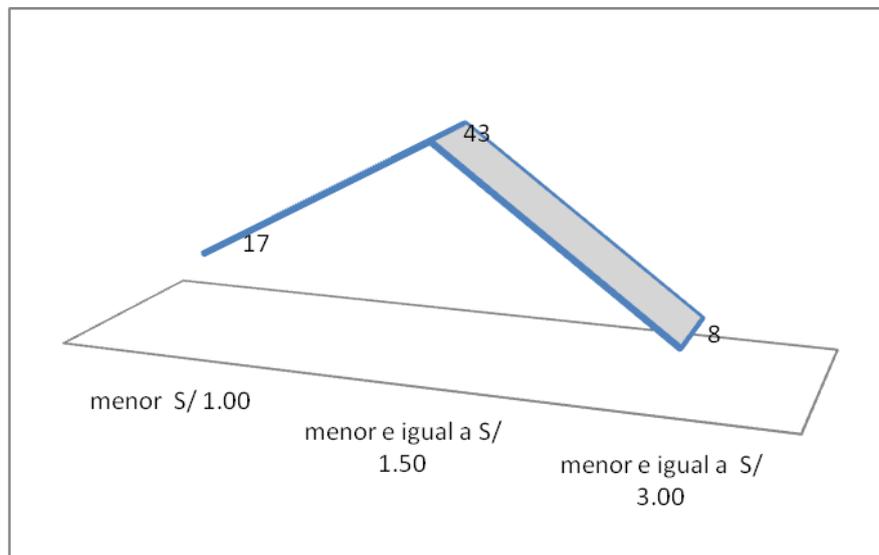
**Gráfica N° 8 Capacidad Productiva por Área de Cultivo**

El gráfico 8 pone a conocimiento que una hectárea de cultivo de palta produce aproximadamente 9 toneladas del producto. Aunque la capacidad productiva del cultivo por hectárea depende de muchos factores como: el área de cultivo, número de plántones en el área, el manejo de prácticas agrícolas, plagas y enfermedades, el clima, la calidad de los recursos agua y tierra, uso de tecnología y otros factores que pueden incrementar o entorpecer la producción.

**Gráfica N° 9 Tiempo de Cosecha**

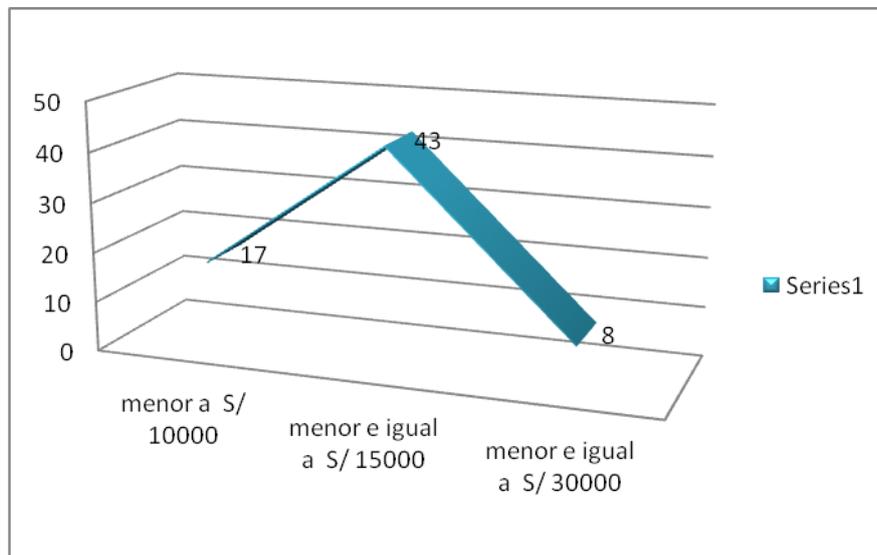
El gráfico 9 muestra el tiempo de cosecha del producto. Según la bibliografía consultada, los meses de cosecha del Perú son entre los meses de Abril y Julio, pudiendo extenderse entre 2 a 3 meses. Los agricultores han determinado que la mayor parte de la cosecha se hace mensualmente. Eventualmente existen cosechas fuera del mes, las cosechas de tipo eventual se deben a diversos factores como son: la maduración del producto por variedad y agentes externos como el clima, tipo de suelo, tecnología utilizada en el área, etc. Existen también cosechas fuera de factores agrícolas, como las son aquellas pactadas con el cliente.

**Gráfica N° 10 Precio de Venta del Producto**



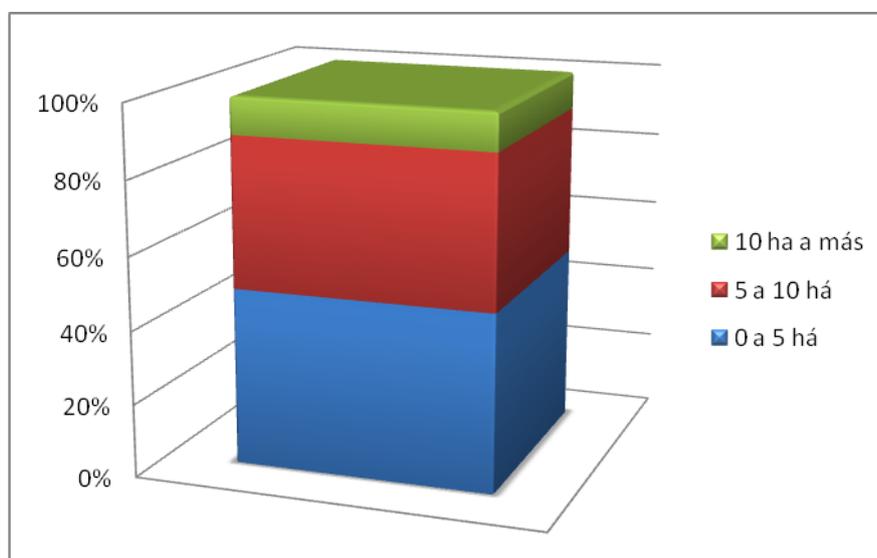
El gráfico 10 muestra el precio de venta del producto, el cual puede estar sujeto a: el mercado, la variedad de palta que se cultiva y el monto que se fija por la compra del mismo y más. Siendo las variedades de palta tipo fuerte y criolla con las mayores áreas de siembra y cosecha, el precio por kilogramo en chacra de este tipo de variedades oscila en 1.30 a 1.50 soles. En tanto la variedad de palta tipo hass, una variedad de mayor comercialización, el precio puede llegar hasta 3.00 soles el kilogramo en chacra. El precio de venta del producto puede estar sujeto a otras formas de venta, en algunos casos no es en kilogramos sino en cantidades.

**Gráfica N° 11 Ingreso por Venta que rinde una Hectárea**



El gráfico 11 muestra la capacidad productiva de una hectárea de cultivo y el precio de este.

**Gráfica N° 12 Hectáreas destinadas a Otros Cultivos**

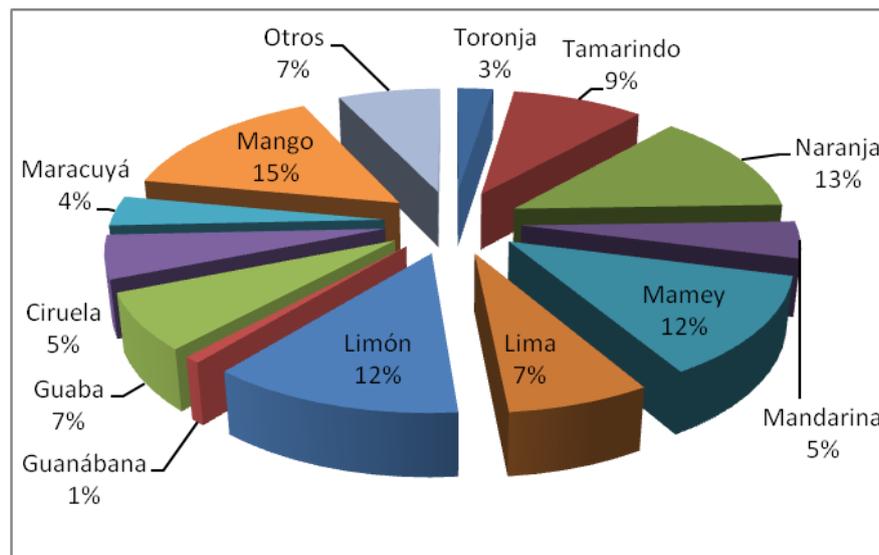


La economía del distrito se centra en la actividad agrícola, las áreas destinadas a la siembra y cosecha de productos son múltiples. El gráfico 12 muestra la distribución de hectáreas destinadas a otros cultivos con respecto a la posesión total de hectáreas. Los pequeños agricultores tienden a destinar

mayor número de áreas para mayor número de cultivos, representados por un 49%.

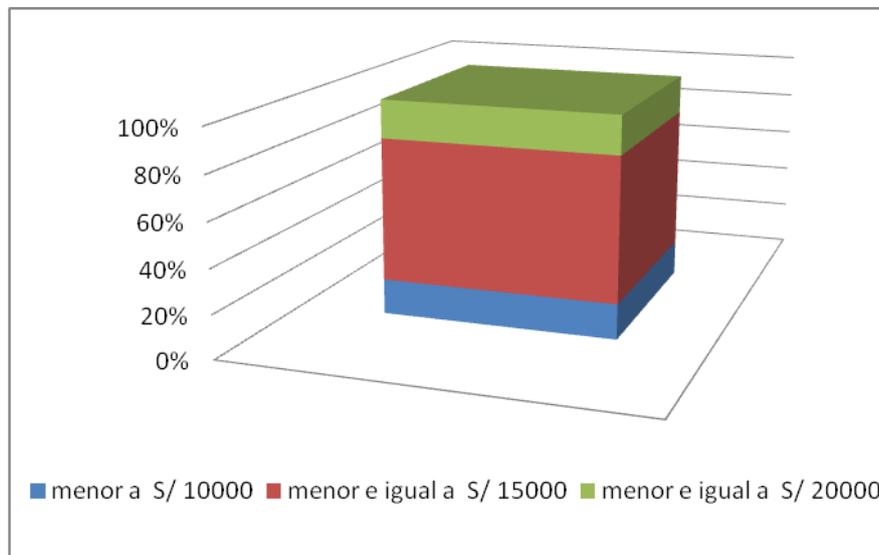
Un 41% destina entre 5 a 10 has y el 10% destina 10 a más has para diversos tipos de cultivos.

**Gráfica N° 13 Otros Cultivos**



Ya que la economía del distrito se encuentra basada en la actividad agrícola, en su totalidad los agricultores destinan muchas de sus áreas de cultivo para diversos sembríos sean estos cultivos permanentes o no. El gráfico 13 muestra las variedades de cultivos en siembra, por lo cual se tiene que, el 15% en cultivo de mango, 13% en cultivo de naranja, 12% entre cultivos de limón y mamey, 9% en cultivo de tamarindo, 7% entre cultivos de lima y guaba, 5% entre cultivos de ciruela y mandarina, 4% en cultivo de maracuyá, 3% en cultivo de toronja y 1% en cultivo de guanábana. Todo ello junto a otros cultivos representados en un 7% a los cuales los agricultores se dedican quizá desde el inicio de su actividad. Como muestra el gráfico, existen cultivos como el del mango que han significado y significarán una fuente de ingreso para los agricultores, ello debido a que este tipo de cultivo en años anteriores ha sido muy atractivo para el mercado.

**Gráfica N° 14 Inversión en el área y mantenimiento del Cultivo**

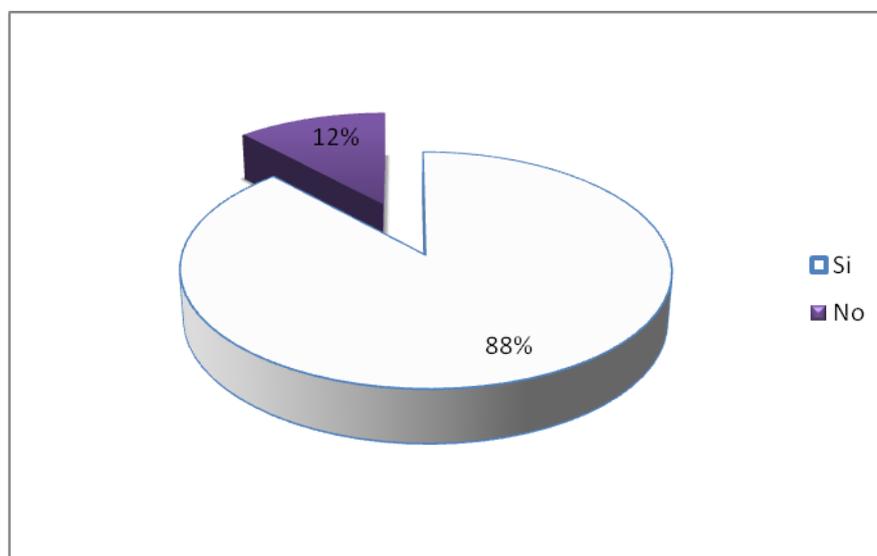


La suma de inversión en área de cultivo para el producto oscila entre los 15 mil a 20 soles iniciándose con la plantación del cultivo y mantenimiento en solo una hectárea. En el gráfico 14 se muestra que el 66% de la población señala invertir una suma menor e igual a 15 mil soles. Un 18% señala invertir una cantidad menor a 10 mil soles. Por último un 16% invierte una suma menor e igual a 10 mil soles debido a que en este grupo se encuentran personas que cultivan palta en áreas menores a 1 ha.

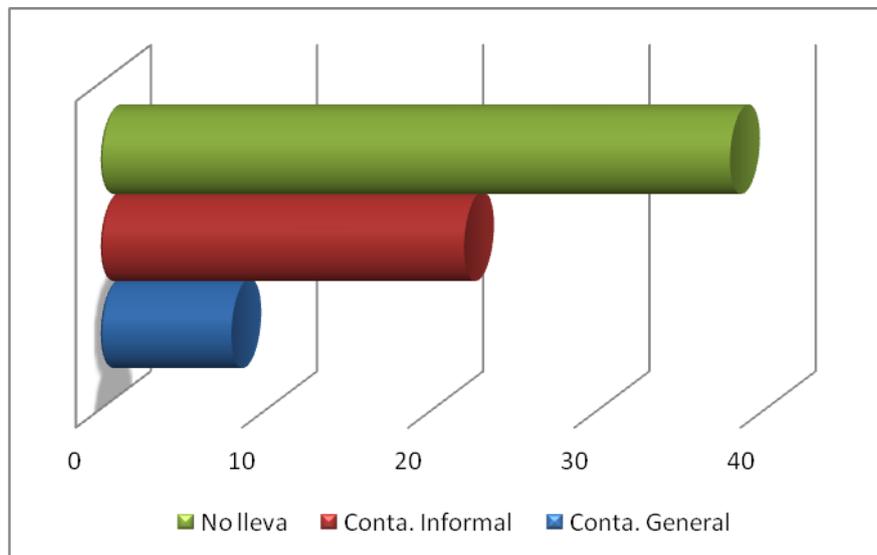
La población señala que los costos de mantenimiento por ha de cultivo llega a una inversión anual máxima de 4 mil soles, aunque este monto esta sujetos a ciertas dependencias como; años de vida del árbol, variedad del cultivo, tiempos de cosecha, plagas y enfermedades, entre otros.

## Gestión del Negocio

Gráfica N° 15 Administración de la Propiedad

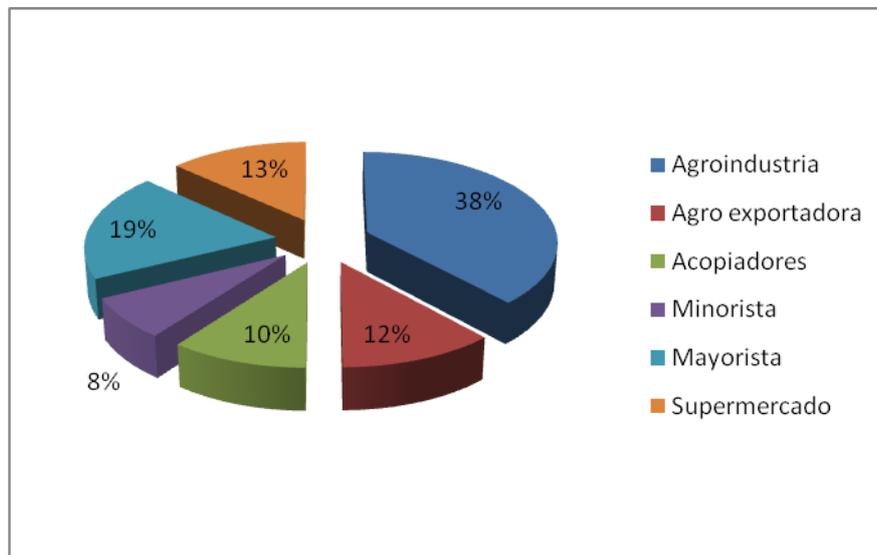


La administración de la propiedad tiene relación directa con el tipo de propiedad que se posee, así lo señala el gráfico 4. El gráfico 15 muestra que quienes poseen una propiedad familiar no llevan una administración directa, los cuales están representados por un 12% del total. Mientras que el 88% de la población señala tener la administración de su propiedad, incluidos aquellos que poseen una propiedad tipo comunal.

**Gráfica N° 16 Contabilidad de Operaciones**

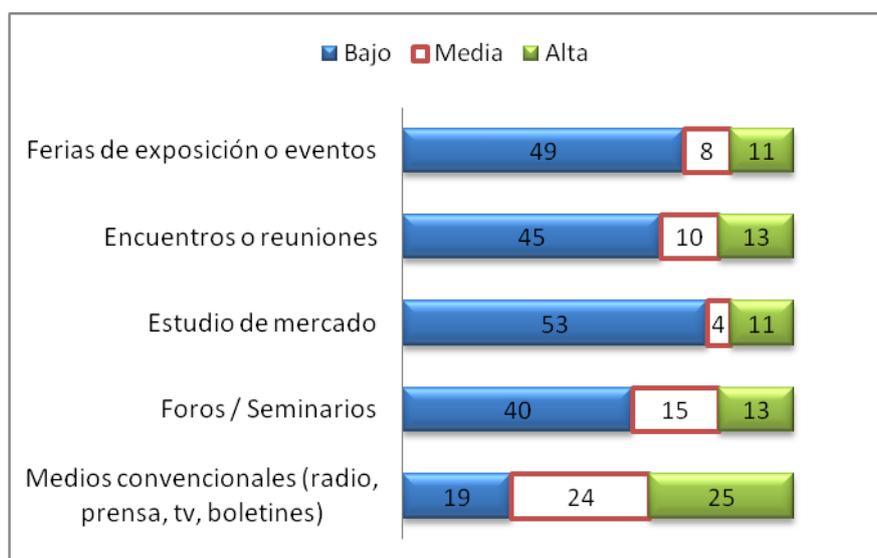
Es sabido que las operaciones de la actividad agrícola no guardan registros, por lo que resulta difícil mantener un manejo adecuados de las actividades que derivan de la misma. El gráfico 16 así lo demuestra, es así que el 56% de la población no cuenta con un registro adecuado de las actividades, haciendo solo uso de registros contables tradicionales. Un 32% de los agricultores cuenta con un registro informal o al menos intenta controlar las operaciones que derivan de sus actividades. El 12% de la población indica contar con registro de las actividades agrícolas, en este grupo encontramos a productores que buscan tener control de las operaciones.

**Gráfica N° 17 Tipo de Clientes**



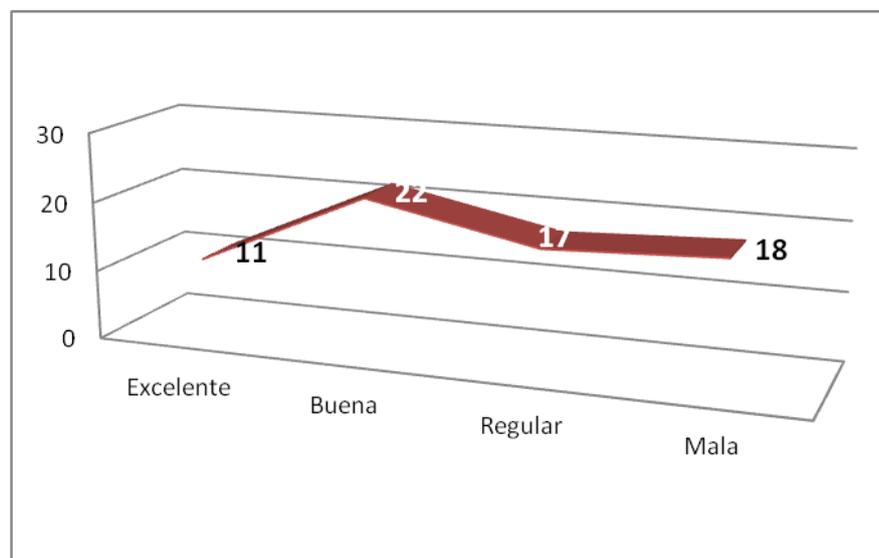
El gráfico 17 muestra el tipo de clientes que señalan tener los agricultores para la venta de su producción y estos son variados, así tenemos que; un 38% indica tener como cliente a las empresas agroindustriales, el 19% son clientes mayoristas, un 13% de los clientes son supermercados, el 12% son clientes agro exportadores, un 10% son clientes acopiadores que hacen las veces de intermediarios y por ultimo un 8% son clientes minoristas.

**Gráfica N° 18 Instrumentos para conocer la Necesidad del Cliente**



Los instrumentos de comunicación son de suma importancia ya que a través de ellos se puede obtener conocimiento del cliente. El gráfico 18 muestra que en el nivel bajo se tienen instrumentos como; el acceso a información sobre estudios de mercado, la participación en ferias de exposición o eventos y los encuentros o reuniones, son instrumentos desconocidos y de poca importancia. En un nivel medio los instrumentos como; medios convencionales, foros o seminarios y encuentros o reuniones, resultan ser ligeramente importantes. En un nivel alto existe un número reducido de la población que tiene acceso a la participación de foros o seminarios, encuentros o reuniones, ferias de exposición o eventos y estudios de mercado, así también se tiene que los medios convencionales son el instrumento más utilizados para contactar un cliente y dar cumplimiento a sus necesidades.

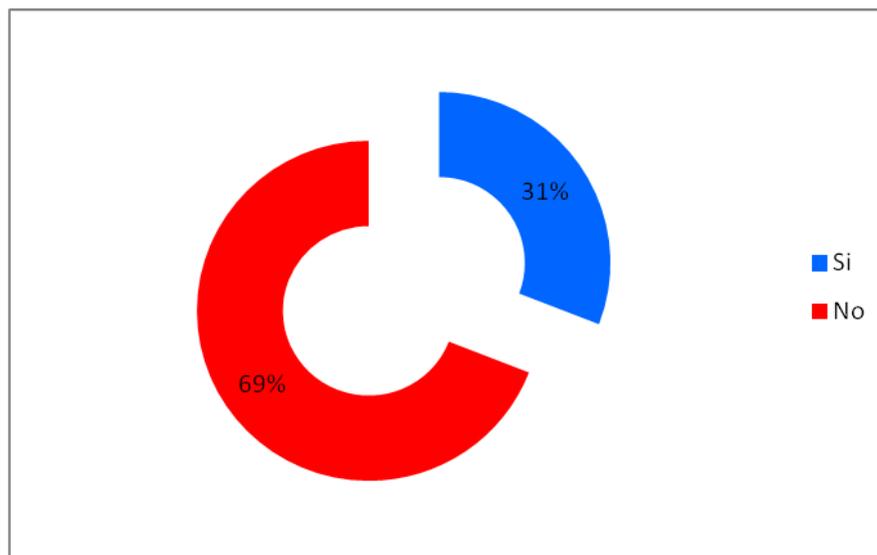
**Gráfica N° 19 Relación con el Cliente**



El gráfico 19 muestra que las relaciones con los clientes tiende a estar muy ajustada, así tenemos que el 32% de la población señala tener una buena relación con ellos, mientras que un 25% lleva una relación regular con los mismos, esto debido a que llegar a fines comunes resulta difícil por el nivel de negociación que presenta el cliente quienes buscan mayores beneficios. Un 26% lleva una mala relación, este tipo de relación puede explicarse también

en los puntos mencionados líneas arriba. Un 16% tiene una excelente relación, aquí se encuentra a productores quienes tienen como clientes a empresas agroindustriales y agro exportadores, que fácilmente tienden a generar beneficios mutuos y dar cumplimiento a sus obligaciones.

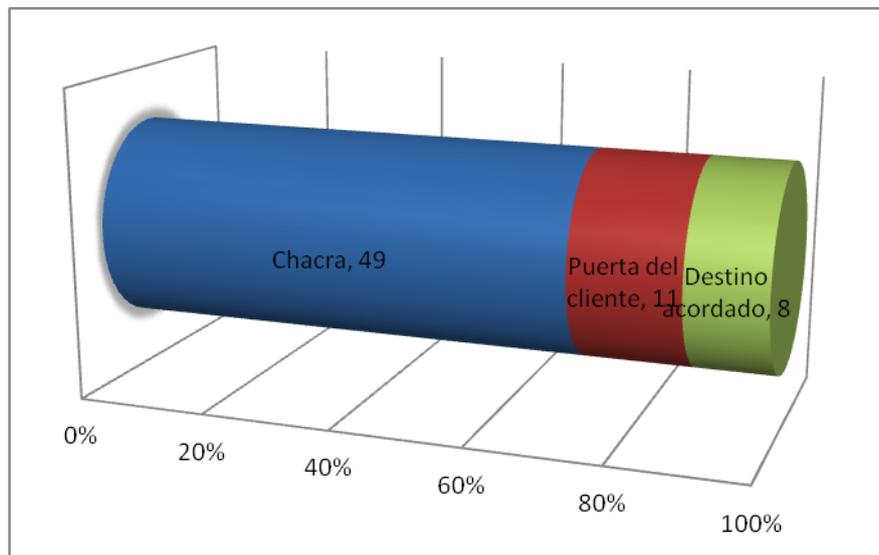
**Gráfica N° 20 Contrato de Compra - Venta**



El gráfico 20 muestra que el 31% de los agricultores hace uso de contratos de compra venta lo cual les garantiza seguridad, en este grupo encontramos a productores que buscan generar beneficios mutuos y dan cumplimiento de sus obligaciones. El tipo de clientes y el nivel de responsabilidad de ambas partes garantizan el cumplimiento del contrato. Un 69% de los agricultores indica no hacer uso de un contrato de compra venta, los contratos son pactados de forma verbal los cuales ya traen consigo problemas por incumplimiento.

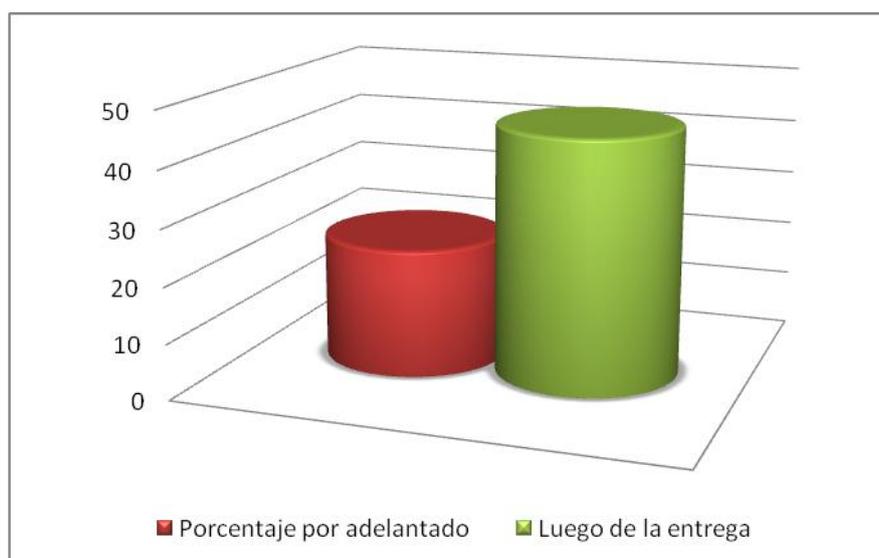
Para ellos un contrato no garantiza seguridad, en este grupo encontramos a agricultores con escasas capacidades y habilidades por lo cual no pueden asegurar una relación de beneficios mutuos con el cliente.

**Gráfica N° 21 Punto de Entrega del Producto**



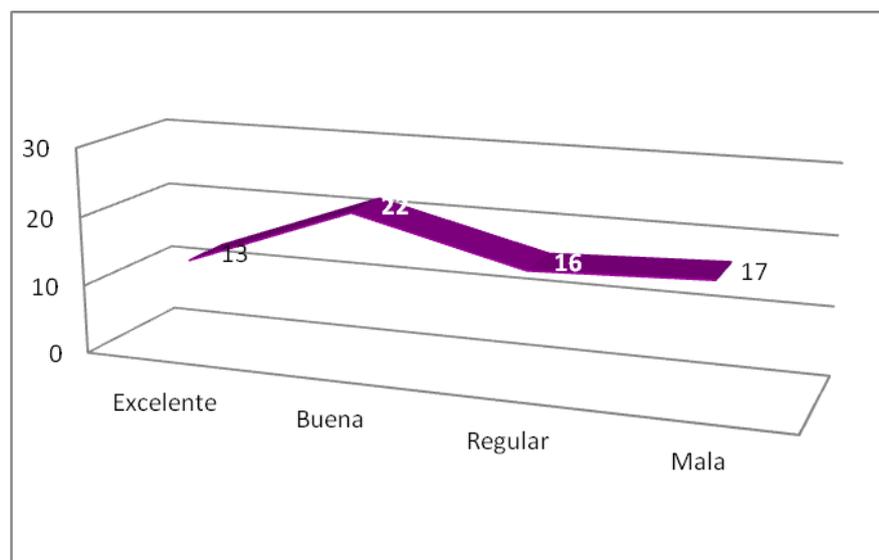
El gráfico 21 muestra que el 72% de agricultores entrega el producto en chacra, son responsables del cumplimiento de sus obligaciones que se generen por la operación. Un 16% de los agricultores entrega el producto en puerta del cliente, debido a que las capacidades de estos permiten tener mayor cumplimiento de sus obligaciones. El 11% hace entrega del producto en un destino acordado por el cliente y productor.

**Gráfica N° 22 El Pago**



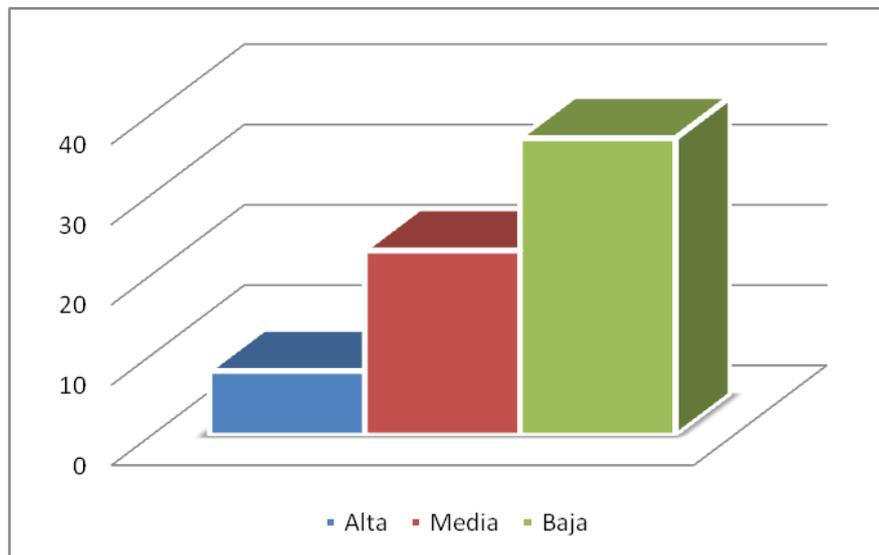
El gráfico 22 muestra que el 66% de la población recibe el pago después de que la mercadería ha sido entregada al cliente en chacra. En este grupo encontramos a agricultores quienes señalan que no siempre el cliente cumple con esta obligación y se tiene conocimiento de que no existe un contrato de por medio. Un 34% de la población señala que parte del pago se da en un porcentaje adelantado y el pago restante una vez entregada la mercadería. Este último grupo tiene como clientes a empresas agro exportadores e industriales con quienes lleva una buena relación y dan cumplimiento a un contrato.

**Gráfica N° 23 Relación con el Proveedor**



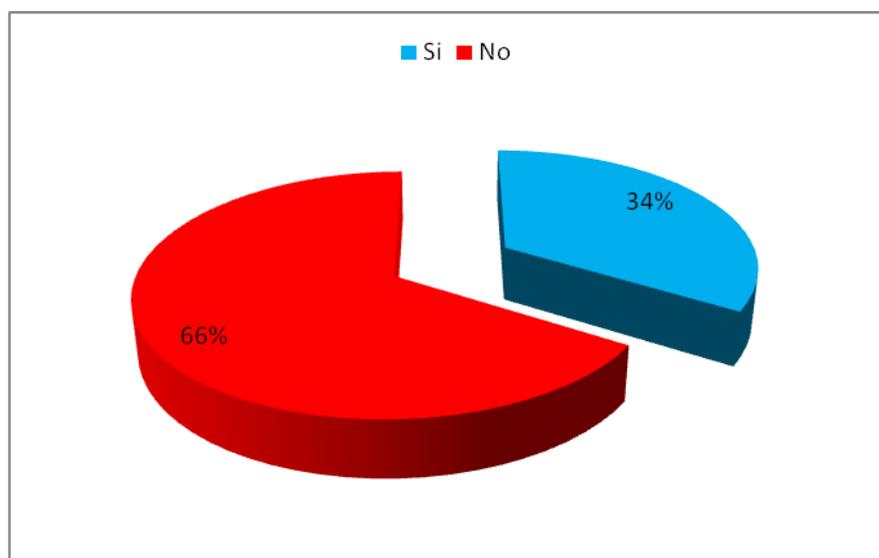
El gráfico 23 muestra que un 32% y 19% de la población tiene una buena y excelente relación respectivamente con su proveedor. Mientras 25% y 24% indican tener una relación regular o mala respectivamente. La relación con su proveedor se genera sobre todo por los beneficios que los agricultores buscan y que consiguen obtener o no, como por ejemplo; reducción del precio a mayores volúmenes de compra.

**Gráfica N° 24 Nivel de Negociación con el Proveedor**



El gráfico 24 muestra los niveles de negociación que se tiene con el proveedor. Los productores determinaron que el nivel de relación con sus proveedores es bajo, este grupo es representado por un 54%. Mientras que en un nivel de relación medio es representado por 34%. Solo el 12% de la población manifiesta tener un alto grado de negociación con su proveedor. El nivel de negociación con el proveedor, tiene relación directa con el beneficio que se persigue; reducción de precios por compra en volúmenes.

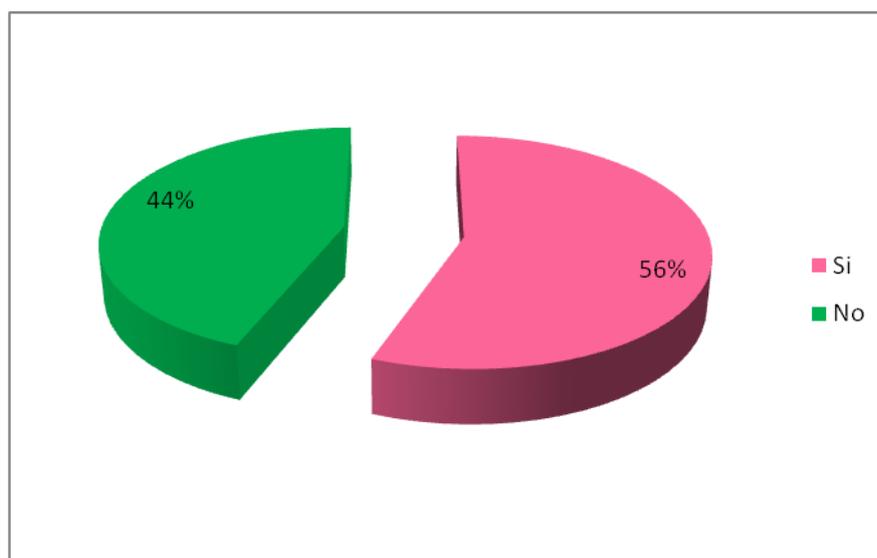
**Gráfica N° 25 Relación Costo - Beneficio**



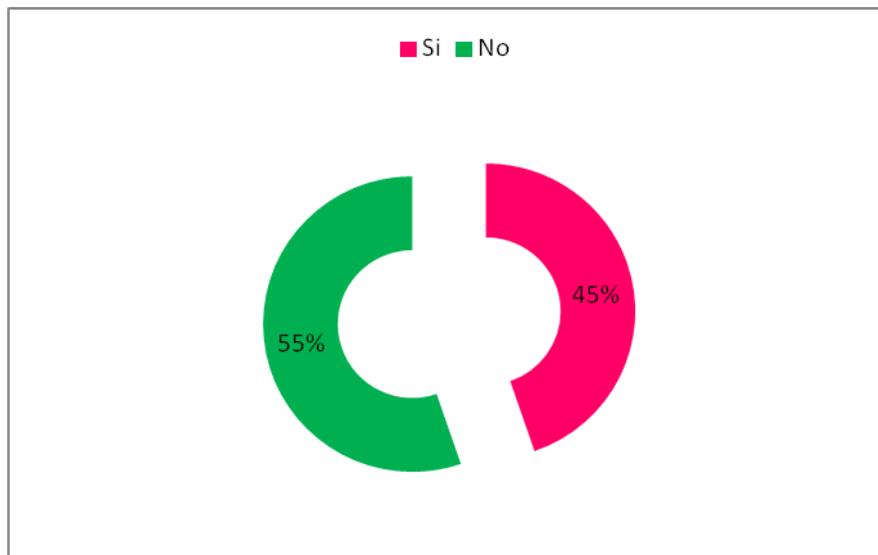
El gráfico 25 muestra la relación Costo – Beneficio. El 66 % de la población señala no conseguir este beneficio, mientras que el 34% de la población manifiesta obtener este beneficio.

Las capacidades de negociación juegan un rol importante la obtención del beneficio costo-volumen.

**Gráfica N° 26 Uso de Recurso Humano**



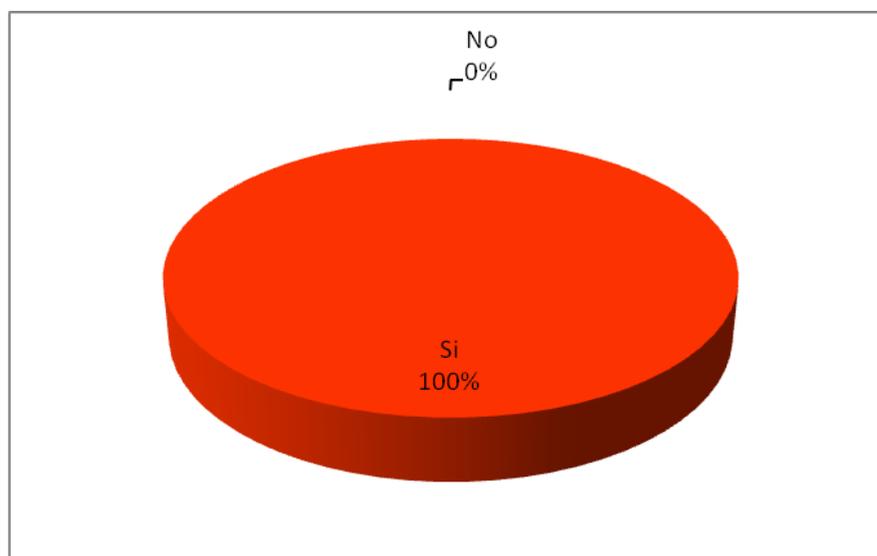
La agricultura necesita como herramienta principal el uso de mano de obra para atender las actividades que se generen de las actividades. En el gráfico 26 muestra que el 56% de la población hace uso de mano de obra para atender la cosecha de sus cultivos. Mientras que un 44% señala que no es necesario el uso de mano de obra, la capacidad productiva de los cultivos no amerita su requerimiento.

**Gráfica N° 27 Recurso Humano Calificado**

El gráfico 27 muestra la calificación del recurso humano. EL 55% de la población señala que el uso de mano de obra que utiliza para atender su producción no es una mano de obra calificada, pero que es necesaria para cumplir con las actividades de cosecha. El 45% de la población señala que la mano de obra que utiliza es calificada, en este último grupo se encuentran a productores que ante la responsabilidad en el cumplimiento de la exigencia de sus clientes necesitan mantener la calidad del producto en todo momento.

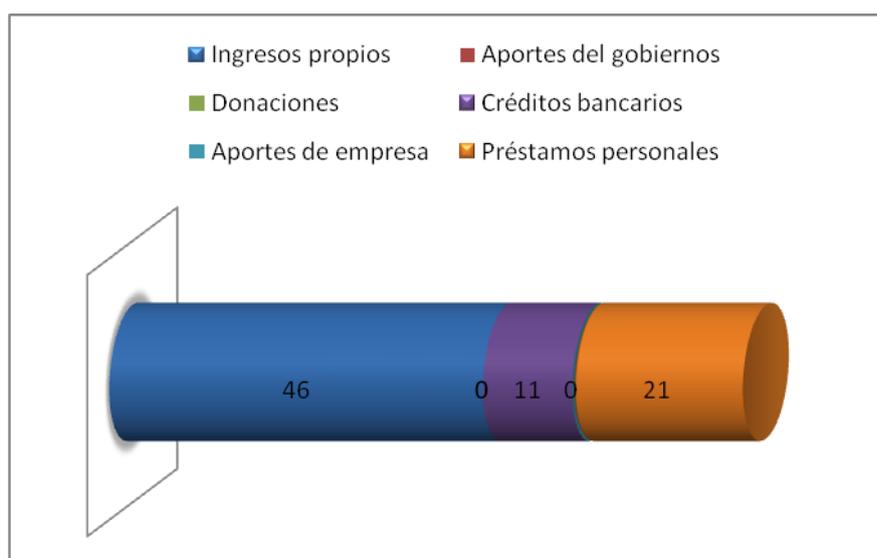
## Información relacionada con el Financiamiento.

**Gráfica N° 28 Programas de Financiamiento**



El gráfico 28 muestra que la población encuestada tiene conocimiento de los programas de financiamiento existentes.

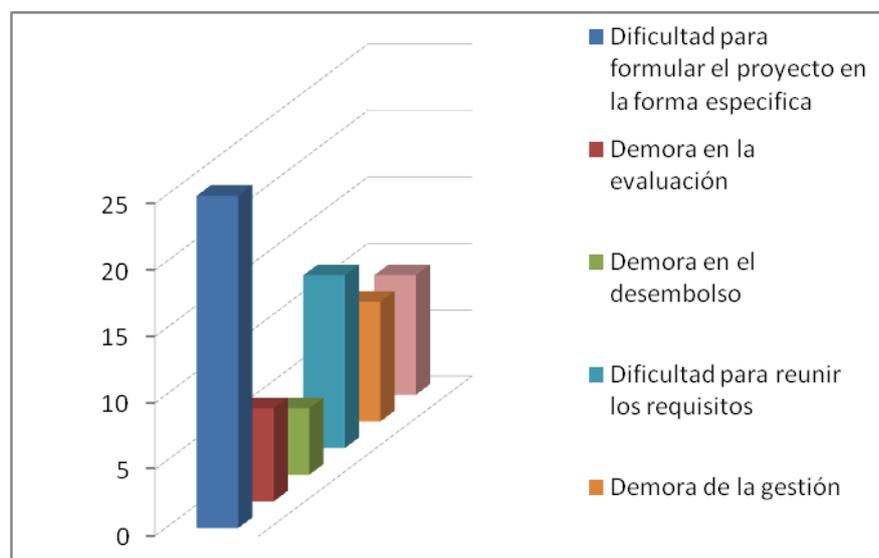
**Gráfica N° 29 Financiamiento del Negocio**



El gráfico 29 muestra que los agricultores encuestados hacen uso de sus recursos propios, provenientes de la actividad agrícola desarrollada para el

financiamiento del negocio. Los préstamos personales son una fuente de financiamiento usual, en este grupo encontramos a agricultores cuya administración de la propiedad es familiar. Los préstamos bancarios ocupan la menor participación del grupo, son una fuente de financiamiento a la que difícilmente se puede acceder.

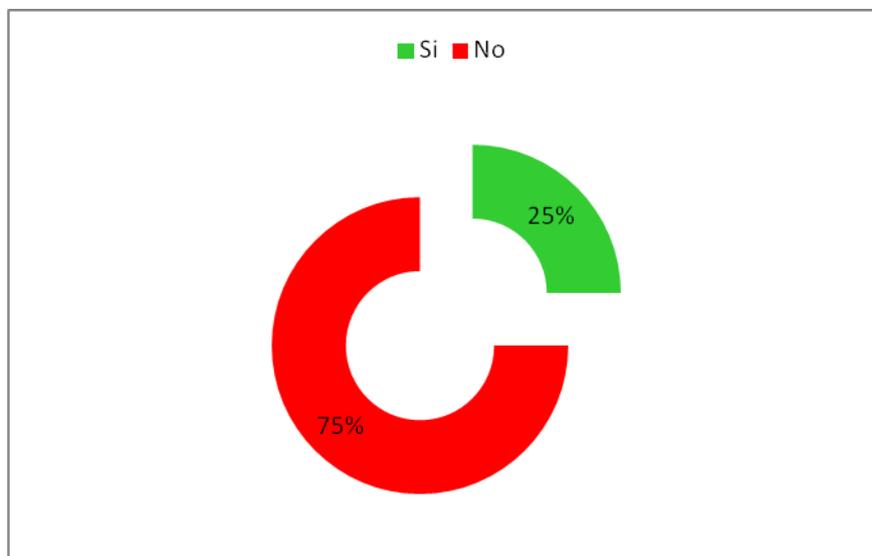
**Gráfica N° 30 Dificultades de Acceso al Financiamiento**



El gráfico 30 muestra las diferentes dificultades a los que un agricultor suele enfrentarse. Se tiene que; la dificultad de formular proyectos de manera específica es un obstáculo alto que afrontar. La dificultad de reunir los requisitos necesarios, en relación a proyectos de inversión que puedan insertarse en el negocio agrícola. Las demoras de calificación y gestión son también parte del proceso para obtener un desembolso. En el caso de una propiedad comunal obtener un financiamiento bancario es aún más difícil, este tipo de propiedad son inalienables, imprescriptibles e inembargables.

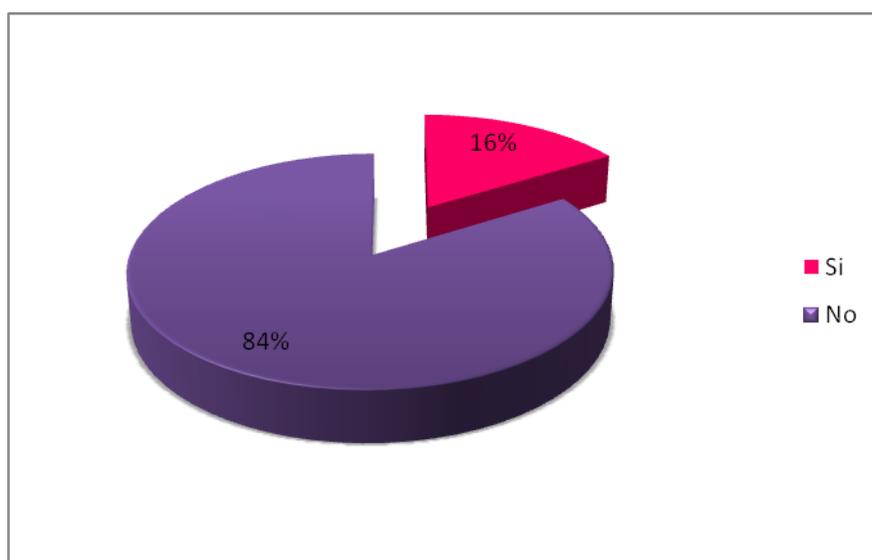
## Información relacionada con la Infraestructura

Gráfica N° 31 Infraestructura para la Producción



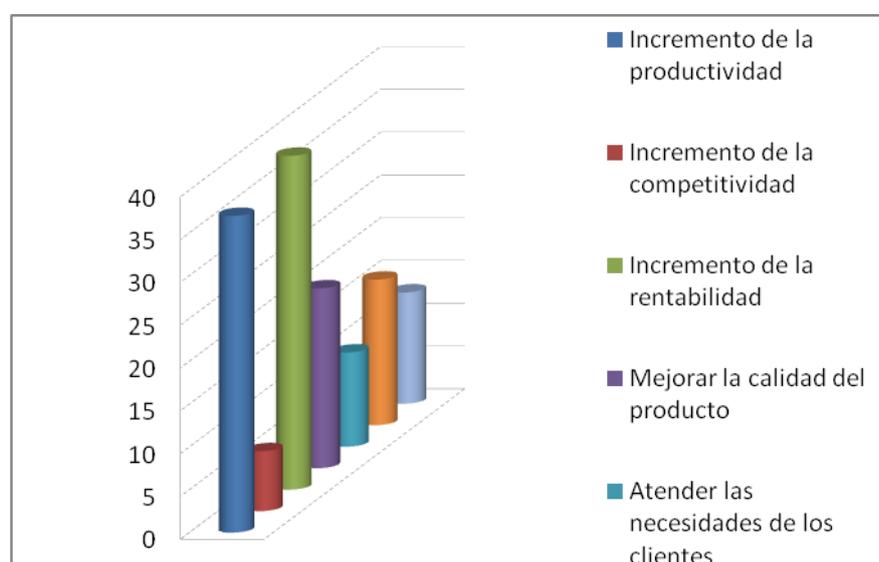
La infraestructura permite mejores condiciones para el productor agrícola y su negocio. El gráfico 31 muestra que el 72% de la población agrícola no cuenta con la infraestructura básica. El 25% señala contar con la infraestructura necesaria.

Gráfica N° 32 Conocimiento de Infraestructura Recibido

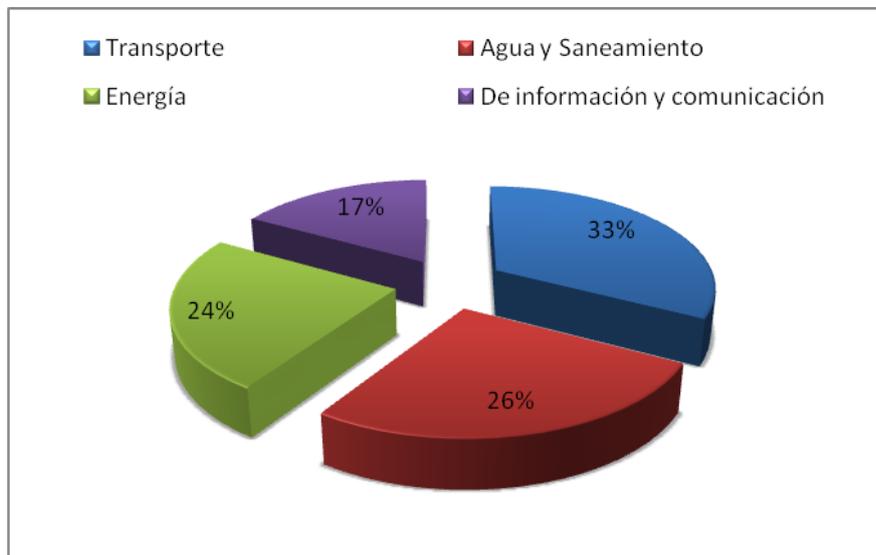


El gráfico 32 muestra que un 16% de la población ha recibido información sobre capacitación en equipos y herramientas para atender la producción, sin embargo los conocimientos son de difícil la aplicación cuando no se cuenta con los medios necesarios. Mientras que un 84% señala no haber recibido capacitación o no son partícipes de la capacitación, es porque reconocen que no traerán algún beneficio consigo.

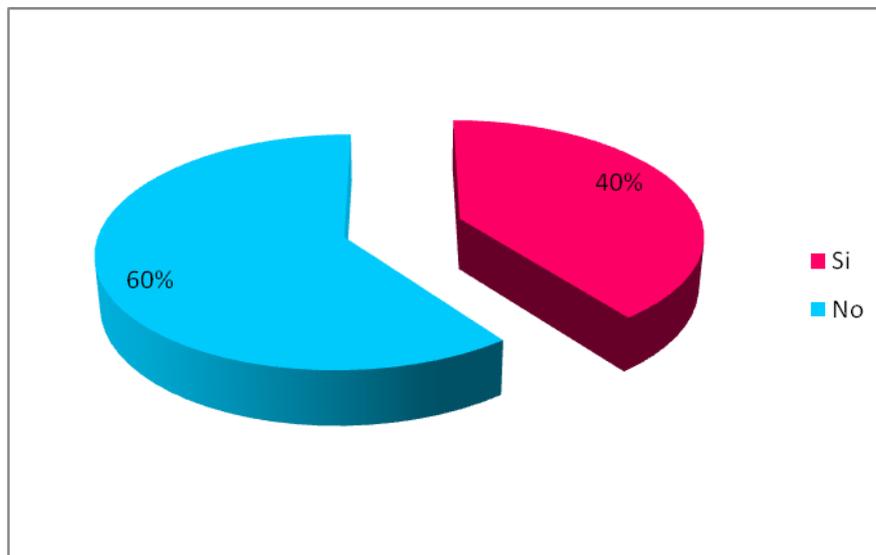
**Gráfica N° 33 Razones que justifican el uso de la Tecnología**



El gráfico 33 muestra la importancia del uso de tecnología. Los agricultores persiguen diversos fines, por lo cual existen razones que justifican el uso de tecnología. Entre estas razones encontramos que el uso de tecnología para incrementar la productividad se traduciría en incremento de la rentabilidad. Paralelamente el agricultor mejora la actividad agrícola y consecutivamente gana experiencia. La mejora de calidad del producto se justifica en atender la necesidad del cliente y ser competitivo.

**Gráfica N° 34 Infraestructura Local**

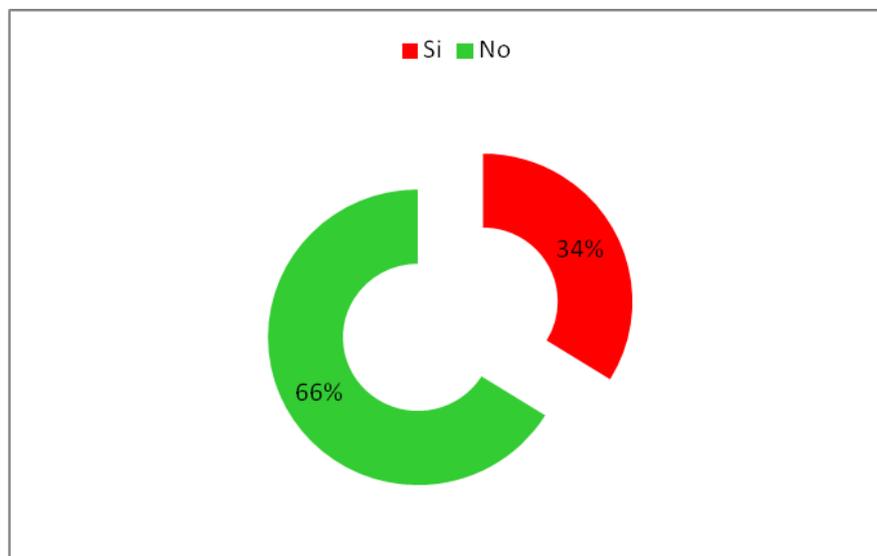
El gráfico 34 muestra las inconveniencias que se tienen con la infraestructura local. La infraestructura de transporte representada por un 33% (carreteras) es un impedimento a la actividad agrícola ya que no le permite a productores conectar con el cliente, por el mal estado de las carreteras y otras que aún no están en construcción. Se presentan también los problemas de energía, agua y saneamiento, con 24% y 26% respectivamente. Tecnologías de información y comunicación, ya que difícilmente lograrán conectar directamente con clientes y tener conocimiento de estos, esta se encuentra representada por un 16%.

**Gráfica N° 35 Proyecto Olmos**

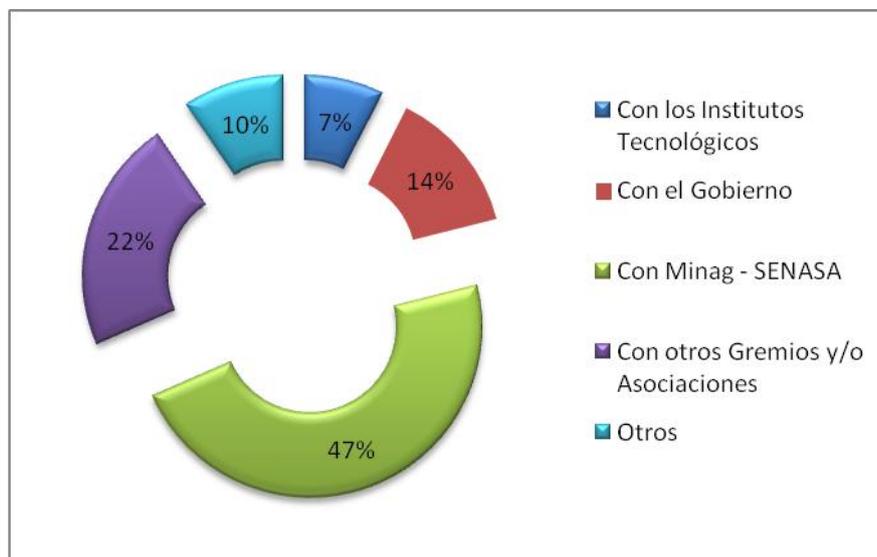
En el gráfico 4.35 encontramos que el proyecto de infraestructura Olmos no generaría para los agricultores un beneficio en la actividad agrícola, población representada por un 40%, son grupo de agricultores que sienten que sus beneficios son menores a diferencia de los proyectos de inversión de grandes productores. Un 60% señala que contribuye a la mejora de la actividad agrícola, ante los posibles beneficios que este trae consigo, aunque presentan cierto temor ante la posible generación de competitividad entre los mismos y otros nuevos que vendrán.

## Información relacionada con la Capacitación

Gráfica N° 36 Capacitación

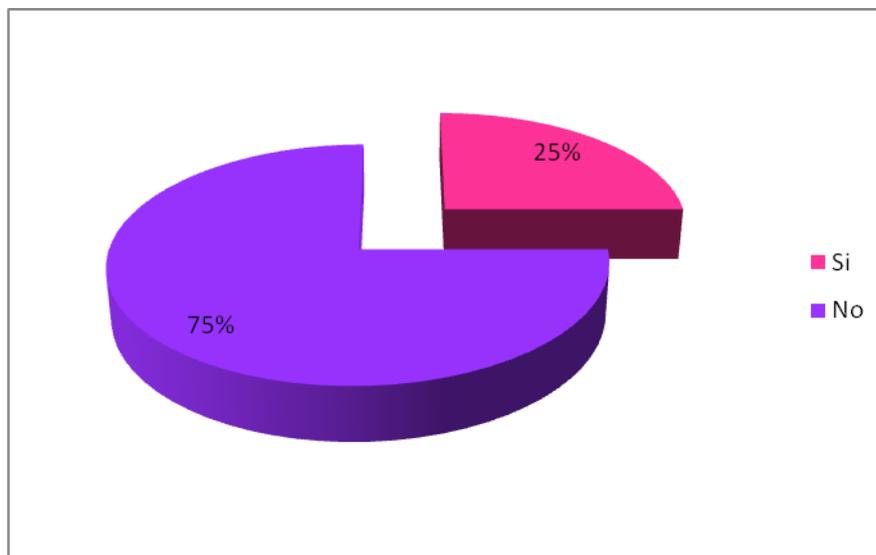


El gráfico 36 muestra que el 66% de la población no se capacita con frecuencia, pero aceptan asistir a capacitaciones no periódicas y que han recibido capacitación en pocas oportunidades por diversas instituciones y sobre diversos temas. El 34% de la población señala capacitarse frecuentemente por instituciones diversas, sobre variados temas de interés para el negocio.

**Gráfica N° 37 Instituciones que brindan Capacitación**

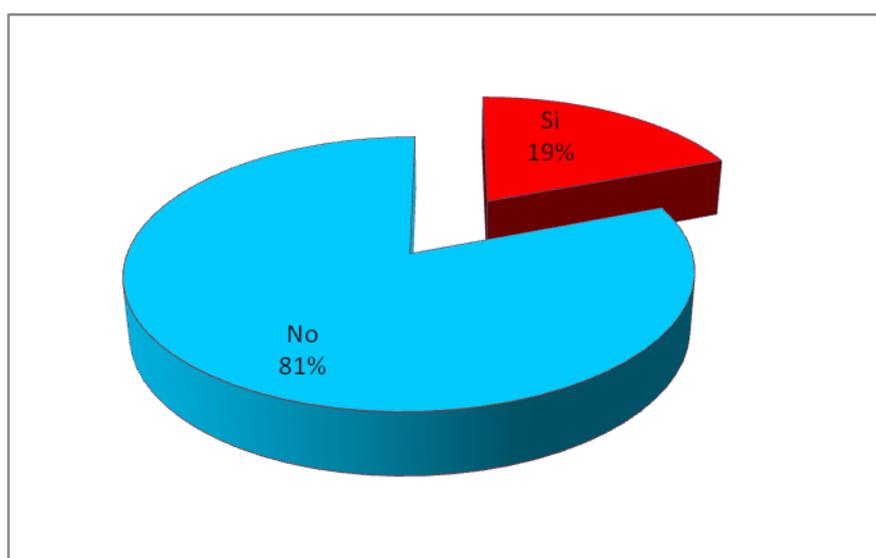
El gráfico 37 muestra a las instituciones que brindan capacitación a la población agrícola. Minag, mediante su órgano descentralizado SENASA es la institución quien cubre la mayor participación en capacitaciones a agricultores del distrito de Motupe, su interés por la capacitación representa el 47%. Un 22% es capacitado por gremios y asociaciones a las cuales muchos agricultores pertenecen. Los institutos tecnológicos que presentan carreras agropecuarias aportan ocasionalmente conocimiento a la actividad agrícola. Otras instituciones p son también un aporte al conocimiento de la actividad agrícola entre las que encontramos a diversas instituciones del estado y otras particulares.

**Gráfica N° 38 Capacitación para el Desarrollo de Capacidades Comerciales y de Negociación**



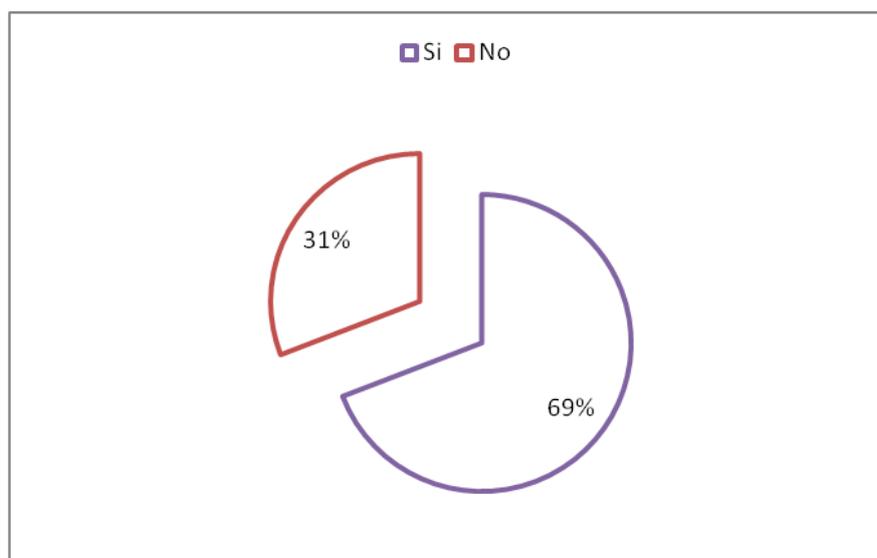
El gráfico 38 muestra que el 25% de la población ha recibido capacitación en desarrollo de capacidades comerciales y de negociación. En un alto porcentaje los pequeños agricultores no han recibido este tipo de capacitaciones, por lo que difícilmente pueden tener un beneficio en relación con sus clientes y proveedores, este grupo es representado por un 75%.

**Gráfica N° 39 Participación de Eventos Comerciales**

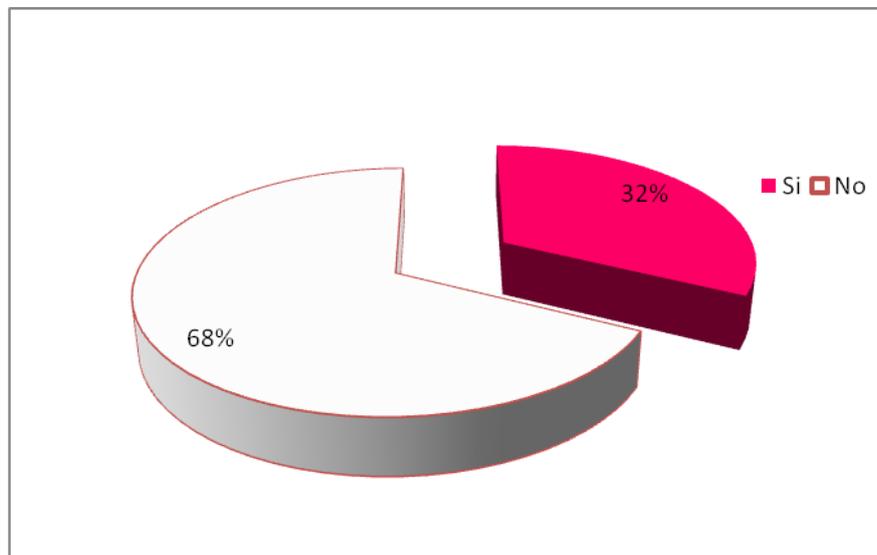


El gráfico 39 muestra que el 81% de la población no ha recibido asesoría para la participación en eventos comerciales. Claramente se encuentra representado por agricultores quienes difícilmente pueden participar de este beneficio y que instituciones no han logrado cubrir esta necesidad. El 19% ha recibido capacitación para la participación de eventos y ferias.

**Gráfica N° 40 Capacitación y Asistencia Técnica para el Cultivo**

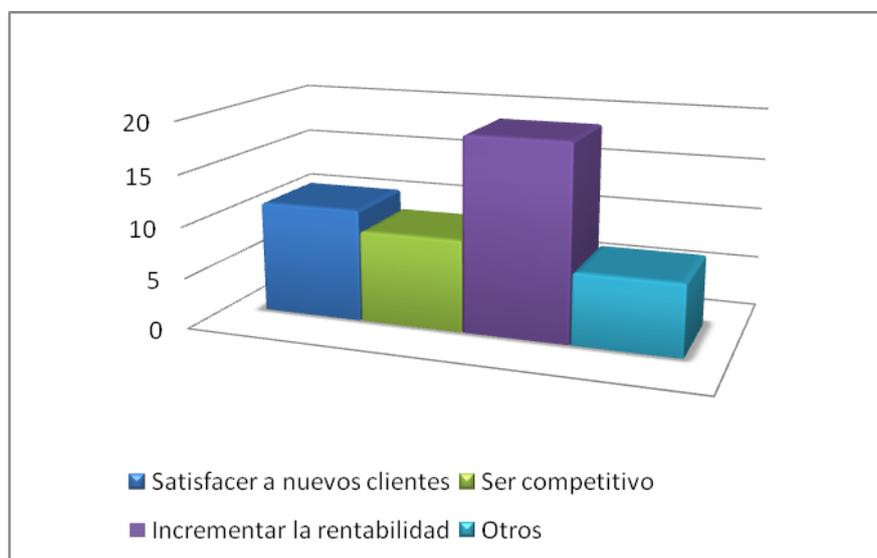


La capacitación y asistencia técnica para la mejora del cultivo es una de las actividades que mayor realización tiene. Difícilmente es imposible que un agricultor no haya recibido este tipo de información. Así lo demuestra la presente gráfica 40, en la cual un 69% de la población acepta haber recibido capacitación y asistencia técnica. Aunque existe un elevado 31% que manifiesta no haber contado con dicha capacitación y asistencia.

**Gráfica N° 41 Introducción de Productos Mejorados al Mercado**

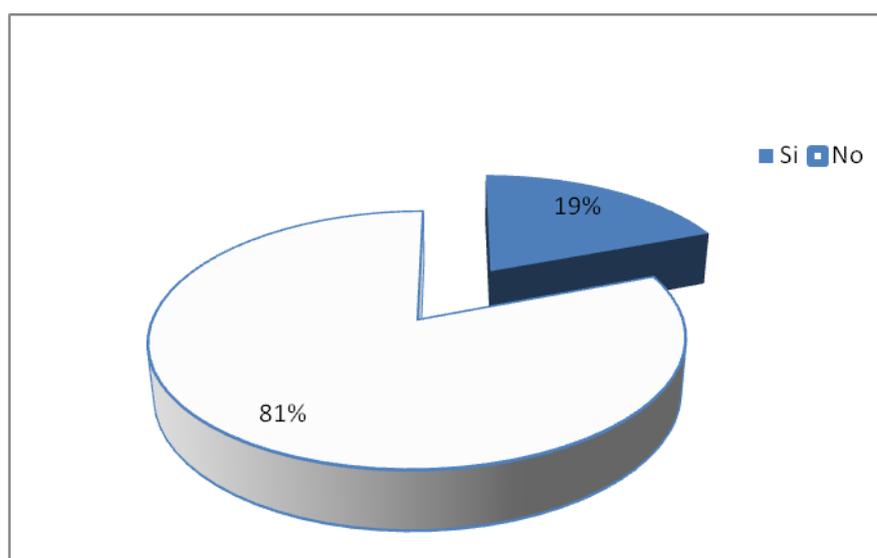
El gráfico 41 muestra que el 68% de la población no ha introducido productos mejorados al mercado, la mayoría de los agricultores cuenta con cultivos permanentes tradicionales, que seguramente han cultivado desde el inicio de su actividad agrícola. Esto es debido a la dependencia que tienen los agricultores del mercado, sobre todo aquellos que cuentan con cultivos de mango, limón y maracuyá. El 32% de la población ha introducido nuevos productos mejorados debido a las exigencias, la introducción de productos mejorados se da sobre todo en productores que cuentan con información de mercados y logran tener participación de ferias y eventos comerciales.

**Gráfica N° 42 Razones que justifican la Introducción de Productos Mejorados al Mercado**



El gráfico 42 muestra que la introducción de productos mejorados al mercado se justifica en el incremento de la rentabilidad, bajo el conocimiento de nuevos mercados se pretende satisfacer las necesidades del nuevo cliente. Consecuentemente se busca ser competitivo, aunque la capacidad de otros productores les permite ser poco participativos.

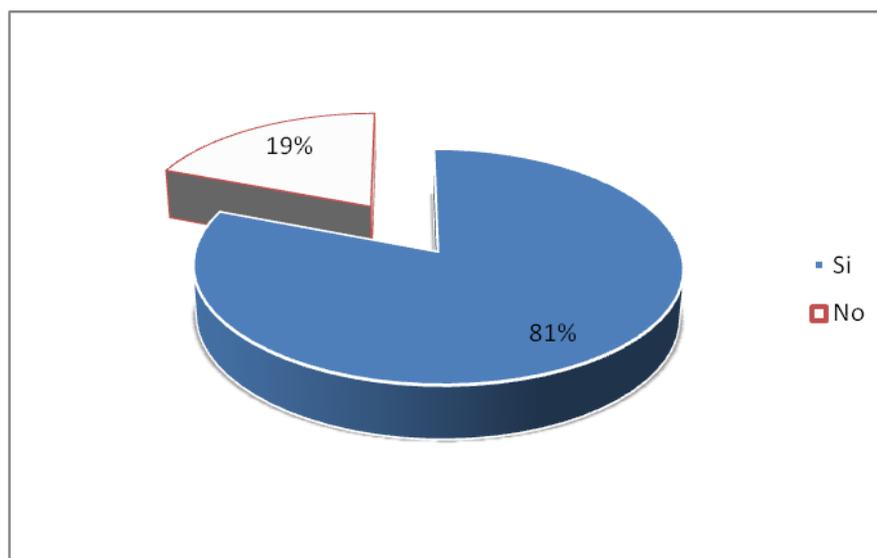
**Gráfica N° 43 Planificación de Nuevos Productos a Introducir en el Mercado**



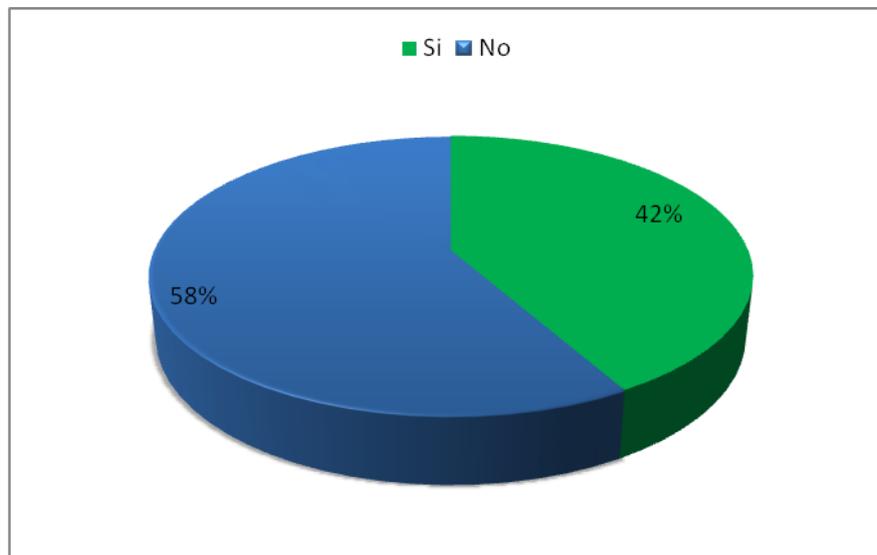
El gráfico 43 muestra que un 81% de la población no tiene la intención de introducir nuevos productos al mercado, esto debido a que los costos de inversión y mantenimiento de los cultivos son muy altos. Un 19% señala tener intención de introducir nuevos productos al mercado, esto debido a que nuevos productos generan mayor margen de beneficios, son productos atractivos para el mercado y aseguran crecimiento sostenido, así también se asegura la competitividad entre los agricultores. Los mismos que cuentan con la disponibilidad de recursos necesarios para el cumplimiento de sus proyectos.

### **Información relacionada con el Modelo Asociativo**

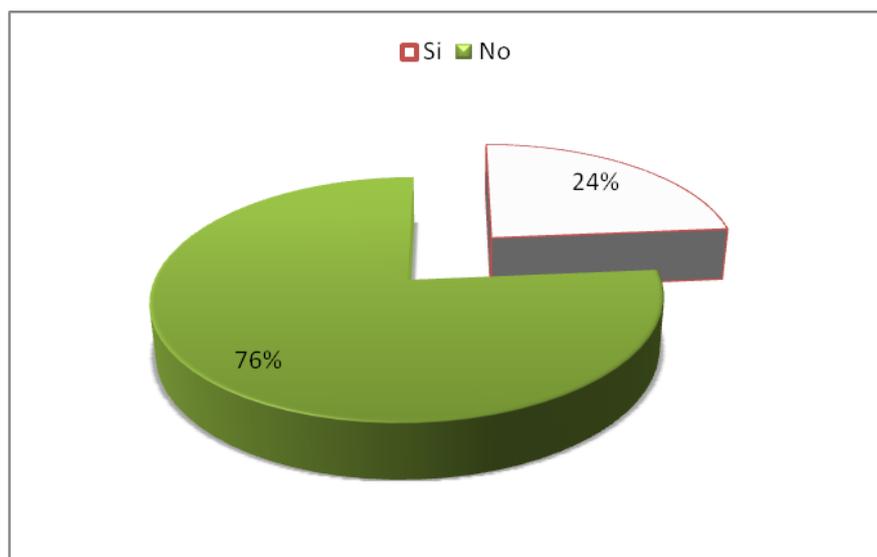
**Gráfica N° 44 Pertenece a alguna Asociación y/o Gremio**



El pertenecer a una asociación y/o gremio es común en muchas personas, sobre todo en aquellas dedicadas a la actividad agrícola. Así lo demuestran los resultados en la gráfica 44, tenemos que el 81% de la población señala pertenecer a una asociación y/o gremio. Mientras que un 19% no.

**Gráfica N° 45 Cumplimiento de las expectativas**

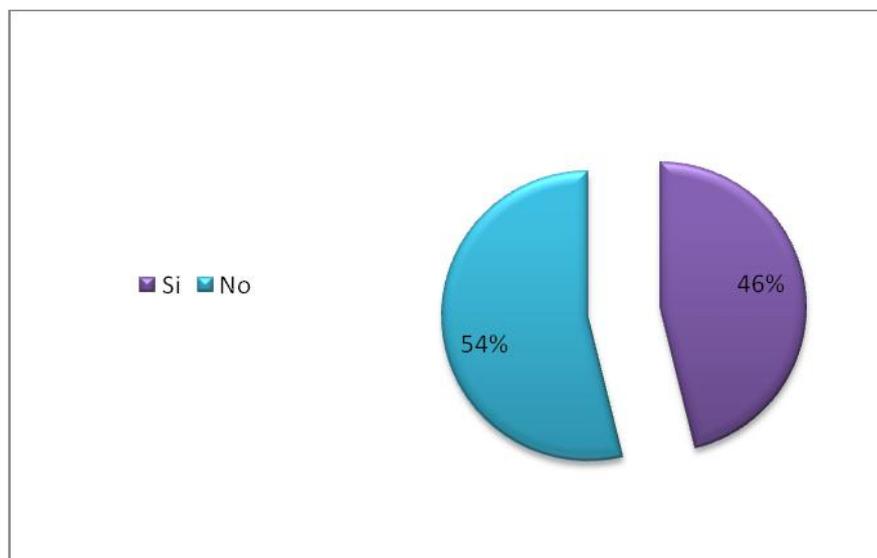
El comité que dirige la asociación y/o gremio de la cual forman parte, no da cumplimiento a las expectativas por las cuales fue creado, así lo muestra el gráfico 45 con el 58% de participación. Por otro lado el 42% de la población señala el cumplimiento de las expectativas.

**Gráfica N° 46 Existencia de un Plan Estratégico**

El gráfico 46 muestra que el 76% de los agricultores desconocen la existencia de un plan estratégico. Las estrategias son propuestas en reuniones acorde a

las necesidades actuales de la asociación y/o gremio. Es por ello que el 38% señala la inexistencia de un plan estratégico.

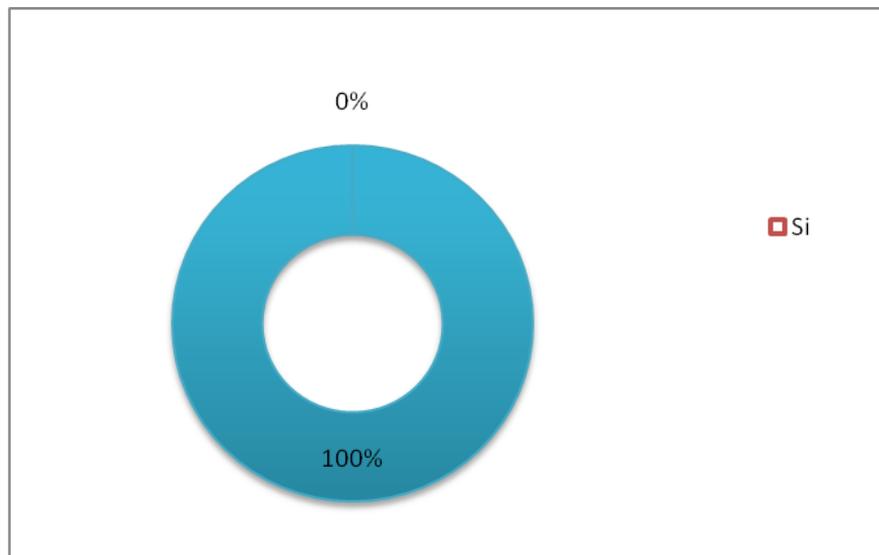
**Gráfica N° 47 Cumplimiento de los Objetivos**



El 46% de población señala que se da cumplimiento los objetivos, así lo muestra el gráfico 47.

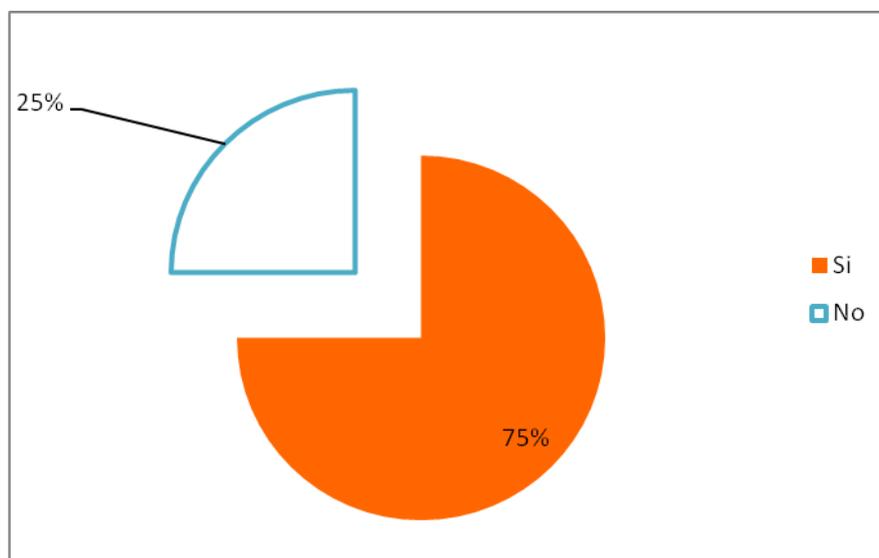
El 54% señala que los objetivos no son cumplidos en su totalidad, puesto que estos se plantean de manera improvisada en cuanto surgen las necesidades, esta percepción se da debido a que los beneficios de quienes buscan lograr los objetivos, no son compartidos de igual manera por otros.

**Gráfica N° 48 Integra un Modelo Asociativo de Productores de Palta**



El gráfico 48 muestra que el 100% de la población no pertenece a algún modelo asociativo de productores de palta en la actualidad.

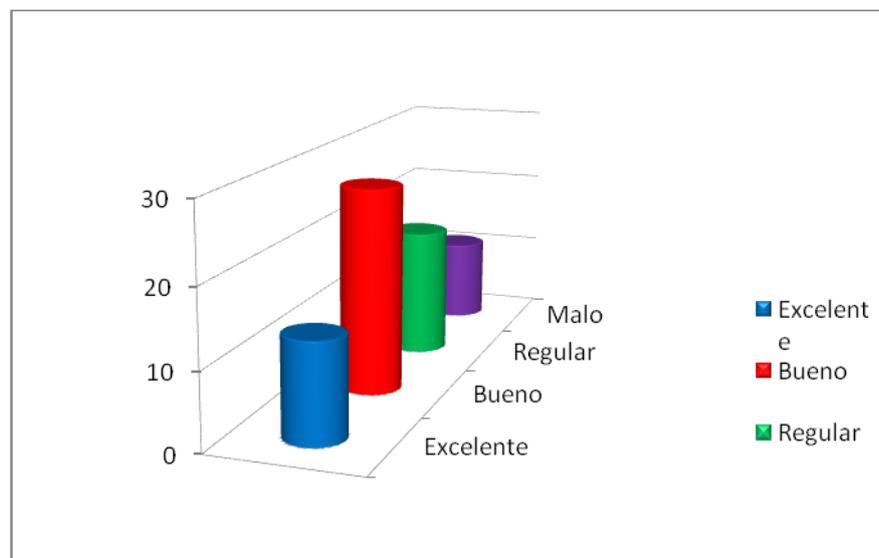
**Gráfica N° 49 Disposición a formar parte de un Modelo Asociativo de Productores de Palta – Motupe**



El gráfico 49 muestra que el 75% de la población estaría dispuesta a constituir una asociación de productores de palta en el Distrito de Motupe. El 25% restante no formaría parte de un modelo asociativo por razones ya

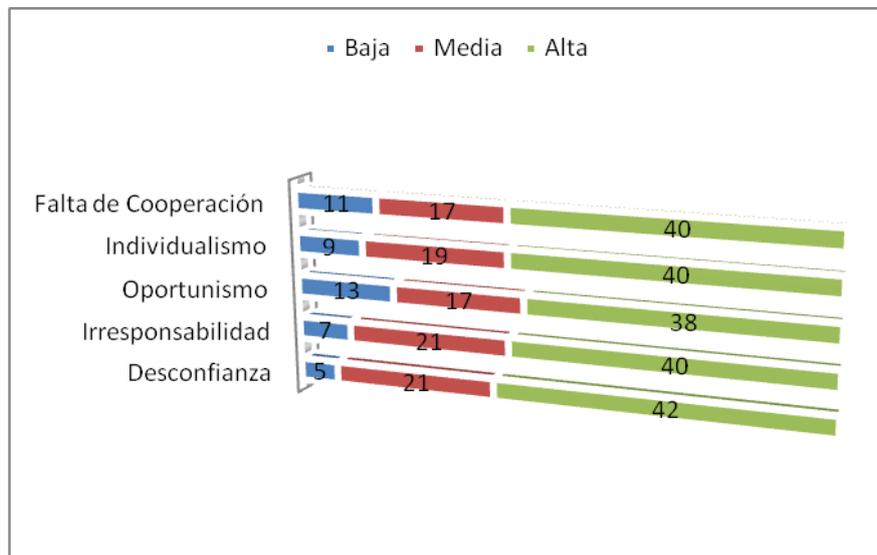
expuestas anteriormente y otras que se conocerán líneas abajo en la descripción de otros gráficos.

**Gráfica N° 50 Asociarse representa un Mecanismo de Cooperación**



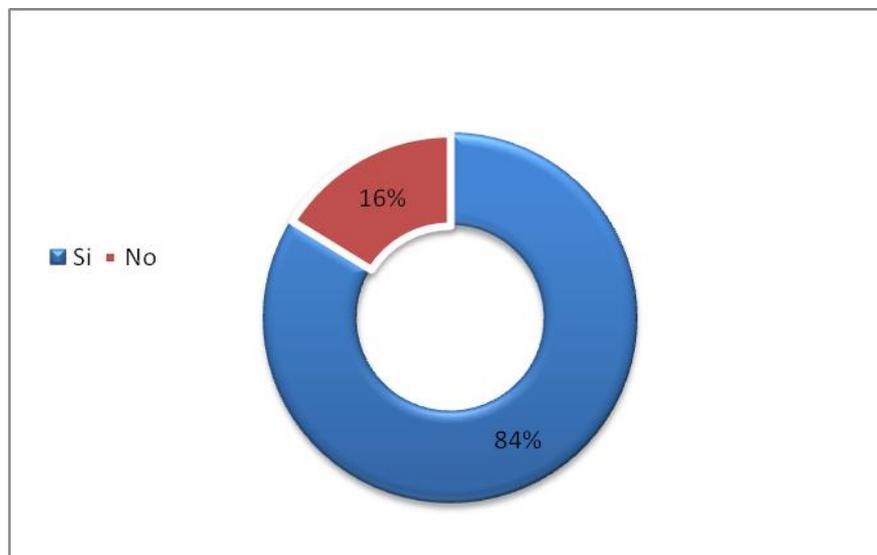
El gráfico 50 muestra que el 40% de la población cree que un modelo asociativo para productores de palta en el distrito de Motupe resultaría un buen mecanismo de cooperación. Mientras que el 25% de la población tiene una percepción regular sobre si el modelo asociativo representaría un mecanismo de cooperación. Para un 19% de la población resulta una excelente idea. Y un 16% señala que sería malo, esto debido a las experiencias actuales y pasadas.

**Gráfica N° 51 Factores que Obstaculizan la ejecución de un Modelo Asociativo**



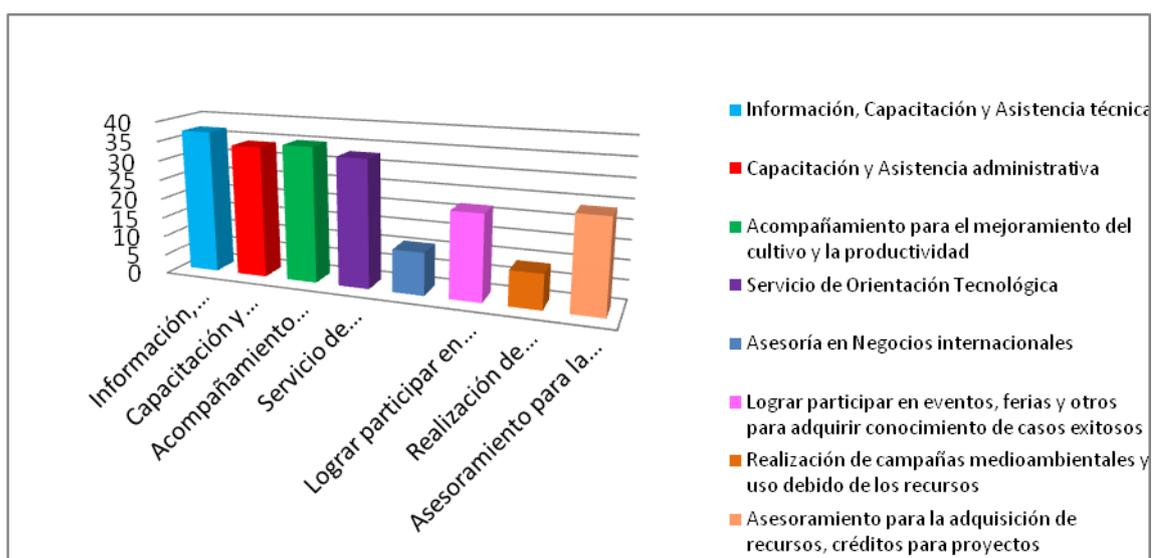
El gráfico 51, muestra los diferentes obstáculos que impiden el cumplimiento de ejecución de un modelo asociativo. La desconfianza, la irresponsabilidad, el oportunismo, el individualismo y la no cooperación de los productores agrícolas son en definitiva factores que llevan a una falta de iniciativa de contribuir al modelo asociativo. Con estos factores puestos en juego difícilmente se podrá constituir un modelo asociativo, ya que este busca desde sus inicios la integración total de sus participantes.

**Gráfica N° 52 Conocimiento sobre los Servicios que prestan los Modelos Asociativos**



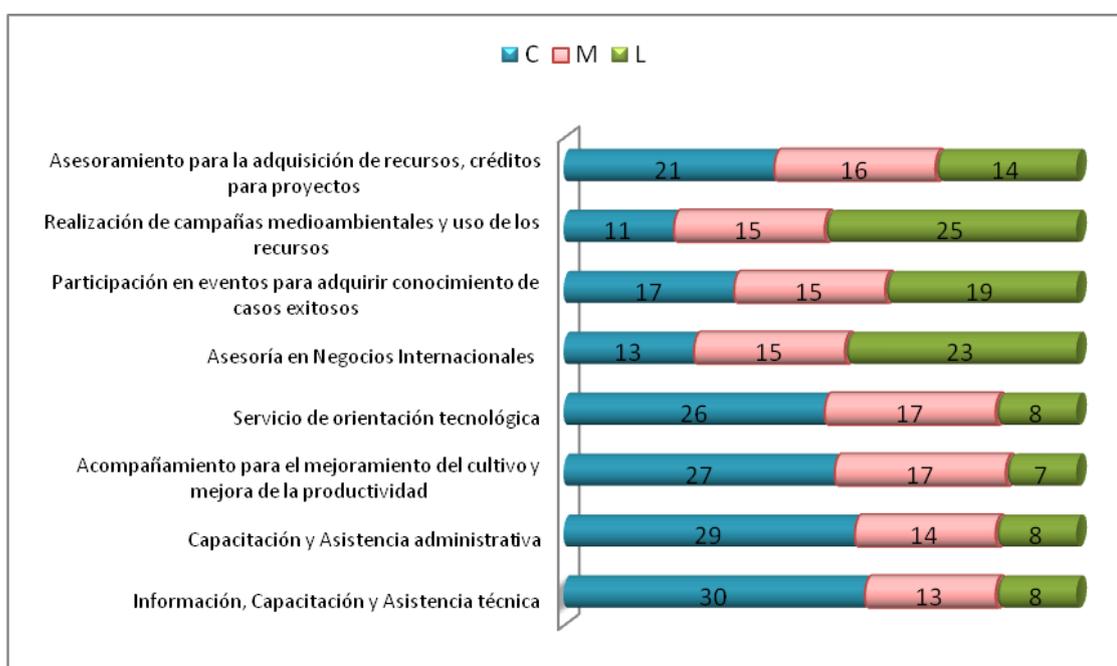
Debido a que la mayoría de los agricultores pertenecen a una asociación y/o gremio, conocen los servicios que esta presta a sus miembros, así lo demuestra el gráfico 52 con el 92% de la población. Mientras que el 16% que no es parte de una asociación y/o gremio desconoce o conoce vagamente los servicios con que se cuenta al pertenecer a una asociación.

**Gráfica N° 53 Servicios que recibiría dentro de un Modelo Asociativo**



Los servicios que se persiguen en un modelo asociativo tienen mucho que ver con las actividades que sus miembros desean realizar en un tiempo determinado. El gráfico 4.53 muestra que la información, capacitación técnica y administrativa, como el acompañamiento para la mejora del cultivo y la productividad; y la orientación de tecnología son servicios primordiales. En un nivel medio de los servicios que se esperan recibir tenemos a; asesoría para obtención de recursos y la participación de eventos, ferias y otros. En menor proporción se persiguen servicios como asesoría en negocios internacionales y campañas medioambientales.

**Gráfica N° 54 Actividades que desarrollaría dentro de un Modelo Asociativo**

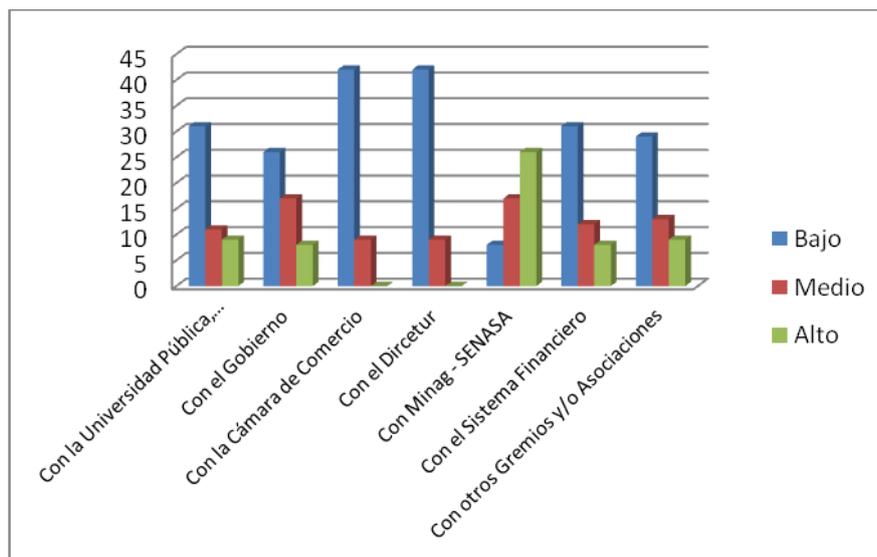


Las actividades de desarrollo dentro de un modelo asociativo son primordiales, para lo cual los agricultores han señalado aquellas actividades que deben cumplirse en corto, mediano y largo plazo según el orden de prioridad y los fines que persiguen. El gráfico 54 muestra que las actividades de información, capacitación, asistencia técnica y administrativa, como también el acompañamiento del cultivo y mejora del mismo son actividades que se deben cumplir en el corto plazo. En mediano plazo se tienen que se

debe dar cumplimiento a actividades como; servicios de orientación tecnología, obtención de recursos e información de casos de éxito.

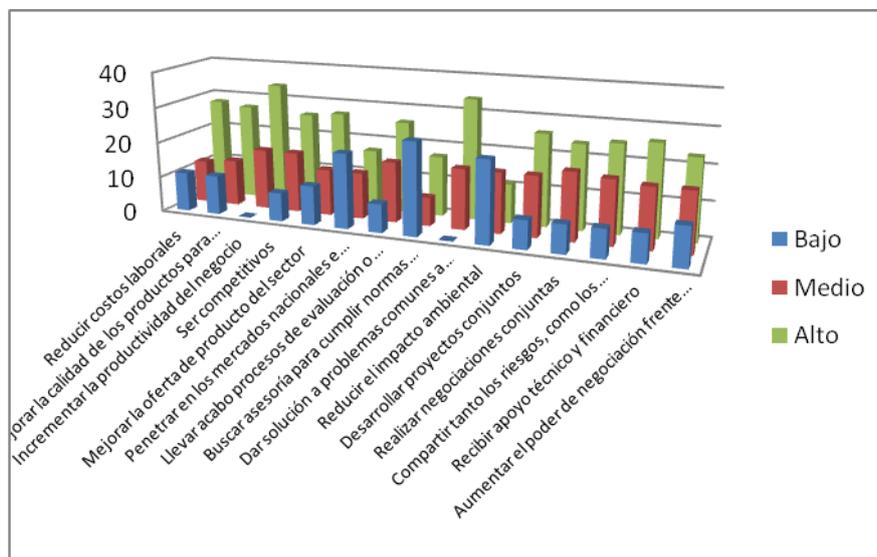
La realización de campañas medioambientales, asesorías en negocios internacionales son actividades que desean se den en cumplimiento en el largo plazo.

**Gráfica N° 55 Colaboración de Instituciones para el desarrollo de Actividades**



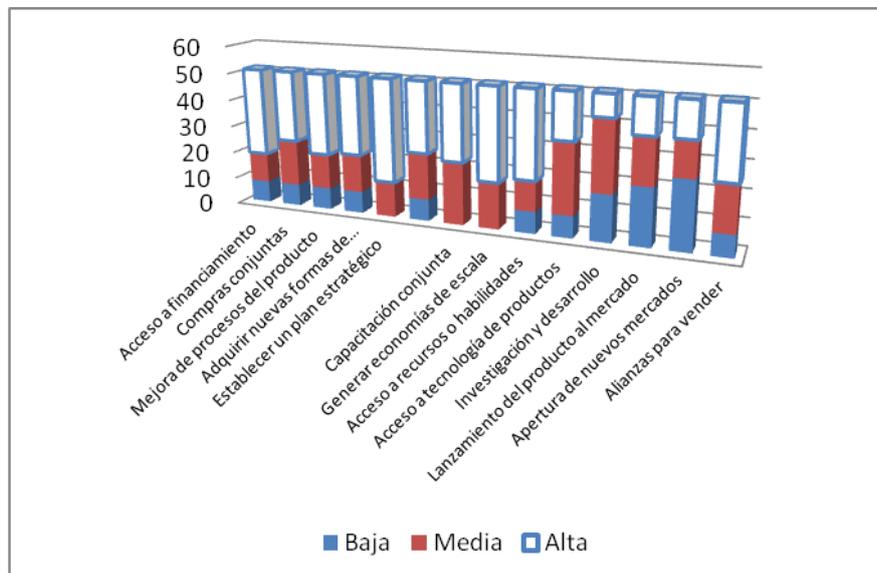
En el gráfico 55 muestra sin duda alguna la intervención del Minag mediante SENASA, por lo cual es la institución con mayor participación en la actividad agrícola. La participación de la misma es de gran importancia para la población agrícola con el fin de poder seguir con el desarrollo de sus actividades. En un nivel medio son las asociaciones y/o gremios y otros grupos del gobierno, son en medida de institución un aporte al desarrollo del agricultor. En un nivel bajo encontramos el reducido apoyo que prestan las instituciones como universidades públicas y privadas así también el sistema financiero y otras entidades como; Cámara de Comercio y el Dircetur (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo).

**Gráfica N° 56 Motivos para establecer un Modelo Asociativo**



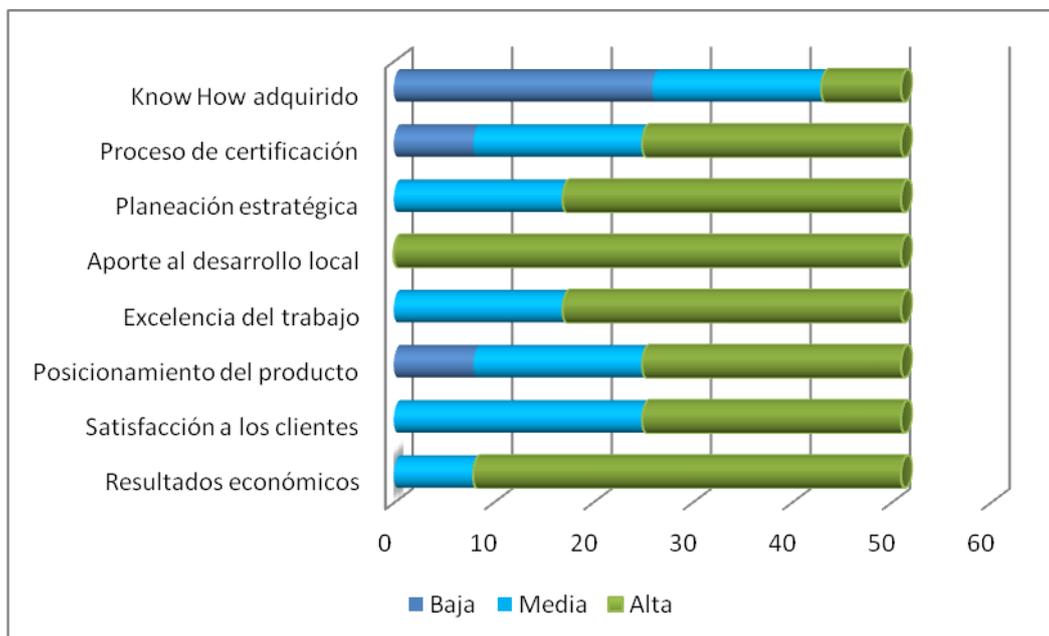
El gráfico 56 muestra que los motivos para conformar parte de un modelo asociativo son varios, estos están de acuerdo a los fines diversos que los agricultores desean lograr en un determinado tiempo. Así tenemos en el nivel más alto los principales motivos para asociarse son; el poder incrementar la productividad y dar solución a problemas a bajos costos. En el nivel medio encontramos que poder realizar negociaciones conjuntas y compartir riesgos y beneficios son motivos para formar parte de la asociación. En el nivel más bajo el cumplimiento de normar legales y la reducción del impacto ambiental, son últimos motivos que los llevarían a establecer un modelo asociativo.

**Gráfica N° 57 Propósitos a perseguir dentro del Modelo Asociativo**



El establecimiento de un plan estratégico se ha convertido en un principal propósito para conformar una asociación, así lo muestra la gráfica 57. Junto al establecimiento de un plan estratégico tenemos que generar economías de escala, el acceso a financiamiento y otros recursos son propósitos de alta importancia dispuestos a perseguir en un modelo asociativo. El acceso a tecnología, investigación y desarrollo, y la capacitación conjunta son propósitos de importancia media. Por último la apertura de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos son propósitos de baja importancia a perseguir en un modelo asociativo.

**Gráfica N° 58 Criterios para formar parte de un Modelo Asociativo**



El gráfico 58 muestra que el principal criterio para formar parte de un modelo asociativo son los beneficios que se puede generar para contribuir al desarrollo local, así también la obtención de los resultados económicos son el segundo criterio más importante para los agricultores, mientras que otros criterios como la elaboración de un plan estratégico y búsqueda de la excelencia en el trabajo son considerados de alta importancia para formar parte de un modelo asociativo. El cumplimiento de la satisfacción de las necesidades del cliente es medianamente importante junto a otros criterios más. En un nivel bajo los criterios para formar parte de un modelo asociativo son; el conocimiento adquirido, lograr posicionamiento del producto y certificación del mismo.

## **Capítulo V Discusión de Resultados**

En la discusión de resultados se propone interpretar y analizar lo obtenido de la investigación. De aquí saldrán los elementos para plantear la propuesta deseada y conclusiones del proyecto.

### **Información General**

Los primeros puntos de la encuesta intentan en la mayor posibilidad dar a conocer la situación actual de los agricultores del Distrito de Motupe, por lo que se conocen las deficiencias y restricciones no superadas del sector como también las capacidades y herramientas con que hacen frente a los problemas.

Los gráficos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 que recogen información básica de la población encuestada partícipe del proyecto y se tiene que:

Los agricultores poseen edades mayores a los 65 años, lo que lleva a deducir con suma simplicidad que la mayoría de ellos lleva más de 10 años laborando dentro de la actividad agrícola. El tiempo dedicado a la actividad agrícola resulta un factor favorable. Existe también la presencia de un número reducidos de nuevos agricultores, lo cual sería muy provechoso puesto que permitiría convertirlos en líderes del proyecto. El conocimiento de los agricultores de mayor tiempo en la actividad agrícola y los emprendimientos de los nuevos agricultores abiertos al cambio, permitiría promover la implementación de acciones concretas que faciliten y viabilicen el proyecto.

Según CENTA. (2002), los modelos asociativos están orientados a favorecer una mayor equidad entre los géneros y a elevar la condición socioeconómica de las mujeres. Por ello cabe mencionar que difícilmente una sociedad podrá alcanzar el desarrollo sin la incorporación plena de las mujeres, por ello es de gran importancia señalar la participación del género femenino en la pretensión de formar parte del modelo asociativo. El propósito es una participación real de las mujeres.

Las presentaciones gráficas han permitido también identificar a pequeños, medianos y grandes productores agrícolas de acuerdo al número de hectáreas que se posee.

Un problema frecuente, es la concepción que los productores agrícolas tienen de los modelos asociativos, y es que la asocian con un régimen de tenencia de recursos de tipo colectivo. Se debe recordar que en la participación del modelo asociativo cada participante conserva su autonomía.

### **Información de la Producción**

Al analizar los gráficos 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14 se muestra que:

Según Chong, M. (2012), un tercio de la tierra destinada para uso agrícola está inscrita en los registros públicos y la mayoría de las unidades agrícolas tienen un área menor de cinco hectáreas, con altos costos de transacción, fragmentación y baja productividad.

En cuanto a la distribución de hectáreas no solo se muestra el número de hectáreas que se posee, también se muestran aquellas hectáreas destinadas a la producción de palta. El número de hectáreas que se posee determina el nivel de participación del modelo asociativo como grupo de interés en la sociedad.

De las diversas fuentes consultadas correspondientes a la información acerca del producto (la palta) se tiene que existen dos variedades de mayor comercialización y consumo en el mercado las cuales son de variedad hass y fuerte. En cuanto a la información del producto, se ha observado con detenimiento la capacidad productiva como también la estacionalidad, en nuestro país la capacidad productiva es muy reducida esto debido a la poca inversión en tecnología y otros factores como: el clima, enfermedades, la tierra, etc., en el caso de la estacionalidad esta es menor a diferencia de otros países con respecto a la variedad de palta fuerte y hass.

El modelo asociativo permite que los productores reconozcan cual va a ser la orientación de cultivo del producto. En las gráficas se muestran las diversas variedades de palta que se cultivan en el Distrito de Motupe, teniendo mayor

proporción de áreas cultivadas la variedad de palta fuerte, por ello se debe reconocer exactamente si la variedad a cultivar será específicamente de la misma. Aunque su comercialización es menor, es posible aprovechar el alto porcentaje del cultivo actual y tratar de homogenizar el producto con aquellos agricultores con menor porcentaje en cultivo de otras variedades e invitar a otros nuevos a instalarse en los campos de cultivo de la zona ya que el modelo asociativo permite promover la ampliación de la frontera agrícola.

El modelo asociativo permite a los agricultores que estos puedan diversificar su oferta, ofreciendo productos mejorados o nuevos gracias a la ayuda diversa que brinda el modelo asociativo a sus miembros.

Con el modelo asociativo, los pequeños productores tienen la posibilidad de enfrentar y solucionar problemas cómo: oferta del producto es muy reducida, poco segura y estacional. El modelo asociativo les permite ofertar un mayor volumen del producto, de manera continua y segura.

La comercialización asociada permite incrementar el precio de venta del producto ofrecido. El modelo asociativo permite eliminar eslabones innecesarios o la intermediación, por lo cual se reduciría las diferencias entre los bajos precios que reciben los agricultores por la producción.

El modelo asociativo permite una mayor probabilidad de acceder a créditos, de acuerdo a la información proporcionada por los agricultores la suma de inversión y mantenimiento en área de cultivo para el producto; palta, es muy elevada aunque en ocasiones depende de los factores que la asocian. Es así que el agricultor no se vería forzado a las formas de financiamiento tradicionales, el beneficio que reporta el modelo asociativo a los pequeños agricultores está determinado por el abanico de posibilidades de financiamiento.

### **Gestión del Negocio**

Al analizar los gráficos 4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26. 4.27 se muestra que:

Rosales, R. (1997) señala que el modelo asociativo es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, mantiene su independencia y es que

decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. En la participación del modelo asociativo cada participante conserva su autonomía.

Como es sabido, las operaciones de la actividad agrícola no tienen registros por lo que el modelo asociativo permite un control sobre las operaciones que derivan de la actividad agrícola, mediante la creación de un comité en representación de los asociados.

Los tipos de clientes que señalan tener los agricultores para la venta de su producción van desde simples minoristas hasta empresas agroindustriales y exportadoras.

Y los instrumentos de comunicación para conocer a los clientes y sus necesidades son de suma importancia. Se tiene que actualmente los medios de comunicación convencionales son el instrumento más utilizados para conocer el mercado y contactar un cliente y dar cumplimiento a sus necesidades.

El grupo de pequeños agricultores que conforman el modelo asociativo verán la necesidad de designar un comité, el cual se encargue de obtener la información a través de instrumentos o medios de comunicación propicios.

González, R. (2008) señala que los objetivos organizacionales que buscan los modelos asociativos permiten un aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.

En la actualidad, las relaciones con los clientes tienden a estar muy ajustadas. Los agricultores no reconocen exactamente el mercado al cual están orientados y la importancia es mínima. Por ello los modelos asociativos se ofrecen como una alternativa de solución.

FAO e IICA. (2004) señala que existen diferentes formas o modelos de lograr una correcta relación entre empresas y agricultores, entre las más conocidas se tiene la agricultura por contrato, la cual se define como un acuerdo entre agricultores y empresas.

El gráfico 20 ha mostrado que el 69% de los agricultores no hace uso de un contrato de compra venta, los contratos son pactados de forma verbal los cuales ya traen consigo problemas por incumplimiento. Bajo el estudio

realizado, encontramos también a un grupo de pequeños agricultores quienes con escasas capacidades y habilidades no pueden asegurar una relación de beneficios mutuos con el cliente, para ellos un contrato no garantiza seguridad.

Los modelos asociativos apuestan por una “agricultura por contrato”, la cual es una estrategia de compra y venta de productos agropecuarios basada en una alianza comercial entre productores y clientes, donde los acuerdos comerciales se formalizan mediante un contrato. Los contratos pueden así legalizarse, como garantía para su cumplimiento y de esta manera se reducen al mínimo los riesgos propios de la comercialización. De esta manera se otorga solución a otros puntos como son; el punto de entrega, la forma y/o medio de pago pues que: para los productores de palta queda definido; así, qué, cómo, dónde, cuándo y cuánto producir.

Mientras tanto que el cliente se compromete a comprar el producto a un cierto precio que se establece de mutuo acuerdo, al igual que la forma de pago.

La relación con los proveedores se genera sobre todo por los beneficios que los agricultores buscan y que consiguen obtener o no, como por ejemplo; reducción de precios a mayores volúmenes de compra.

El modelo asociativo permite a los productores incrementar su poder de negociación ante los proveedores de insumos. Para solucionar el problema, la comunidad debe decidir por asociarse para comprar colectivamente.

La agricultura necesita como herramienta principal el uso de mano de obra para atender las actividades que se generen de las operaciones agrícolas. La población ha señalado que el uso de mano de obra que utiliza para atender su producción no es una mano de obra calificada, pero que es necesaria para cumplir con las actividades agrarias. Los modelos asociativos constituyen una fuente de desarrollo local, por lo que la mano de obra que se necesita será también capacitada. Es de suma importancia que los trabajadores conozcan todos los aspectos relacionados con buenas prácticas agrícolas y más.

### **Información del Financiamiento**

Al analizar los gráficos 4.28, 4.29, 4.30 se tiene que:

González, R. (2008) señala que los modelos asociativos persiguen objetivos financieros, el más usual es el acceso a fuentes de financiamiento para la inversión, desarrollo de productos o mejoras y otros. Suele asociarse no sólo para contar con garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento.

A pesar de que la población encuestada señala tener conocimiento específico de los programas de financiamiento existentes, los agricultores encuestados han manifestado hacer uso de sus recursos propio, provenientes de la actividad agrícola desarrollada para el financiamiento del negocio. Son también los préstamos personales una fuente de financiamiento usual y los préstamos bancarios son una fuente de financiamiento a la que difícilmente se puede acceder. Es importante en el actual contexto disponer de estrategias que faciliten el acceso al crédito a los productores, por ello es importante dar impulso de un modelo asociativo. Este les permitirá organizarse y elaborar proyectos de inversión factibles y que sean capaces de acceder al crédito.

### **Información de la Infraestructura**

Al analizar los gráficos 4.31, 4.32, 4.33, 4.34, 4.35 se tiene que:

Vázquez, A. (2007) señala que las innovaciones hacen que las empresas puedan definir y ejecutar estrategias dirigidas a ampliar y explorar nuevos mercados de productos y de factores. La adaptación de tecnologías favorece la diferenciación de la producción y crea economías de diversidad.

Ante lo expuesto anteriormente Rosales, R. (1997) suma que los objetivos organizacionales permiten la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación, el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos.

La infraestructura permite mejorar las condiciones para el productor agrícola y su negocio. El modelo asociativo permite el acceso a una adecuada infraestructura física que permite el soporte a la producción agrícola, la cual

asegura un comercio e intercambio eficiente, que agregue valor, que permita el movimiento rápido y eficiente de la producción desde el centro de producción, al centro de procesamiento o los mercados, etc. Como se observa, el uso de infraestructura tecnológica se fundamenta en varias razones; lo que buscan los asociados son la adquisición de información de las mismas, manejo de técnicas, uso de herramientas y equipo para el trabajo.

A nivel nacional Vela, L. y Gonzales, J. (2011) señalan que los avances realizados en infraestructura en el sector rural en el país han sido importantes en los últimos años, pero aún persisten brechas en los sectores relacionados a telecomunicaciones, agua y saneamiento, energía eléctrica y transporte.

En el Perú, existe una brecha muy grande en infraestructura básica y productiva por cerrar. En el distrito de Motupe existe insuficiente infraestructura, mediante la asociatividad se pretende minimizar esta brecha, conformados bajo un modelo asociativo los agricultores serán vistos como un grupo de interés.

Por último ante los paradigmas que se crean alrededor del proyecto de mayor envergadura de la región; Proyecto Olmos, los modelos asociativos buscan amparar a los agricultores que se ven afectados, es su trabajo promover la productividad y competitividad, reducir la desigualdad en el campo y preparar a sus socios del sector agrícola para enfrentar el reto.

### **Información de la Capacitación**

Al analizar los gráficos 4.36, 4.37, 4.38, 4.39, 4.40, 4.41, 4.42, 4.43 se tiene que:

La población ha señalado no capacitarse con frecuencia, pero aceptan asistir a capacitaciones no periódicas o que han recibido capacitación en pocas oportunidades por diversas instituciones y sobre diversos temas. En todas las instituciones analizada, se tiene que cada una ellas trabajan de manera independiente. Se puede apreciar también que la mayor participación la tiene SENASA. Con la conformación de un modelo asociativo se pretende combatir

esta problemática logrando que diversas instituciones sean del estado o no, se comprometan con firmeza para el desarrollo de la actividad agrícola.

Por lo cual se han de proponer proyectos de capacitación no solo de información, capacitación y asistencia técnica, sino también en comercio exterior, participación en ferias, exposiciones y ruedas de negocio, pasantías, etc.

González, R. (2008) señala que los modelos asociativos persiguen objetivos de comercialización que incluyen beneficios derivados de la realización sistemática de estudios de mercado. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos, intercambio de información comercial y la conformación de alianzas para vender y promocionar.

La población no ha introducido productos nuevos o mejorados al mercado, la mayoría de los agricultores cuenta con cultivos permanentes tradicionales. La introducción de productos nuevos o mejorados al mercado se justificaría en buscar un incremento de la rentabilidad. Bajo el modelo asociativo se puede decidir aumentar la oferta de productos para cubrir una porción mayor de la demanda si así lo desean los asociados.

### **Información del Modelo Asociativo**

Al analizar los gráficos 4.44, 4.45, 4.46, 4.47, 4.48, 4.49, 4.50, 4.51, 4.52, 4.53, 4.54, 4.55, 4.56, 4.57, 4.58 se tiene que:

Pallares, Z (2005) señala que los modelos asociativos significan el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad o el campo en los países de menores ingresos, no sólo para lograr la sobrevivencia, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países.

La actividad agrícola ha invitado a muchos a formar parte de una asociación y/o gremio de la localidad. Por ello mismo es que existe una cierta experiencia de la forma asociativa que no ha resultado al 100% eficiente y es que como señalan los productores pertenecientes a alguna de estas formas asociativas, las expectativas para las cuales se formalizaron no son cumplidas en su totalidad. Los participantes al modelo asociativo desconocen de la

existencia de un plan estratégico por lo que aquello que ellos conocen como un planteamiento de acciones y actividades, resulta ser una agenda improvisada de acciones y actividades de acuerdo a las necesidades que surgen en el tiempo. Por lo mismo es posible también conocer resultados poco convencibles si preguntamos por el cumplimiento de objetivos.

Es importante terminar con los fantasmas del pasado que aquejan y generan temor y rechazo en las personas al momento de conformar un modelo asociativo. Es clave que el modelo asociativo al cual se pertenece, cuente siempre con un plan estratégico bien definido y que este sea cumplido principalmente por el comité que la representa.

González, R. (2008) señala que los modelos asociativos persiguen objetivos organizacionales, que se refieran a la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, etc.

Una forma de reducir la problemática, es la elaboración de planes de trabajo en los que quede identificada cuál es la responsabilidad de cada integrante para el logro de los objetivos. En los modelos asociativos la responsabilidad es de todos sus miembros.

Aunque ningunos de los participantes ha manifestado pertenecer a una asociación de productores de palta en Motupe, no están en su totalidad convencidos de formar parte de un nuevo modelo asociativo, razones son suficientes para saber por qué. Sin embargo el 75% de la población agrícola, ha señalado que estaría dispuesto a constituir una asociación de productores de palta en el Distrito de Motupe.

G. Liendo, M. y M. Martínez, A. (2001) señalan que en la actualidad se torna cada vez más difícil actuar de manera individual. Los modelos asociativos surgen como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual se unen esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

El modelo asociativo habla de un sistema de integración y cooperación de sus miembros para alcanzar los resultados que esperan de la conformación de la misma. La población agrícola ha señalado que la creación de una asociación

de productores de palta en el distrito de Motupe resultaría un buen mecanismo de cooperación.

Los autores Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008) suman conceptos muy importantes como lo son: 1- la cultura de cooperación la cual consiste en incrementar el grado de intercambio y apoyo entre los participantes de una economía, para que el resultado del juego económico sea exitoso para todos los agentes participantes. 2- La confianza y el compromiso, la eficacia de los acuerdos entre empresas para lograr el desarrollo local solo es posible si solo los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso. 3- Trabajo en equipo, para que se logre el trabajo asociado entre las empresas de una región o localidad y el consecuente desarrollo, se debe establecer un sistema de relaciones de trabajo y conexiones entre ellas.

Los fracasos anteriores que los productores han experimentado, representan uno de los problemas u obstáculos más importantes en la promoción del modelo asociativo. Para que un modelo asociativo funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que en ella existan relaciones internas basadas en ciertas condiciones como: cooperación, la confianza y el trabajo en equipo. Estos tres últimos conceptos son considerados ante problemas u obstáculos como lo son: la irresponsabilidad, individualismo y el oportunismo de los miembros.

FAO e IICA. (2004) señalan que el mejorar el acceso a los mercados, la posibilidad de disminuir costos y la necesidad de disponer de recursos financieros externos, motivan la decisión de organizarse en algún tipo de modelo asociativo.

Los modelos asociativos facilitan el acceso a los servicios pues es mucho más fácil obtener un servicio en grupo que individualmente. El modelo asociativo permitiría que los agricultores tengan conocimiento de los servicios que está dispuesta a brindarles, así también mediante la participación de sus asociados se obtiene conocimiento de cuáles son los servicios que ellos demandan. Los servicios que se persiguen en una asociación tienen mucho que ver con los logros que un agricultor desea alcanzar en el tiempo.

G. Liendo, M. y M. Martínez, A. (2001) señalan que con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Los asociados mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

Los modelos asociativos buscan el desarrollo de los temas de información, capacitación y de asistencia técnica y administrativa, como también el acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y mejora de la productividad, como se observa son temas relativos al incremento de la producción para la obtención rápida de resultados económicos. Otras actividades que suelen demandar mediante la conformación del modelo asociativo son; comercialización, financiamiento e infraestructura.

FAO e IICA. (2001) señala la importancia de la cooperación de los sectores públicos y privados, el aporte de ambas partes se complementa mutuamente para mejorar las posibilidades de que los terceros puedan lograr sus objetivos de manera más eficiente frente a la opción de hacerlo en forma individual.

A lo expuesto anteriormente Mejía, R. (2011) señala que es importante que existan actores fuertes con actitud activa para motivar la formación y perdurabilidad de esta modalidad.

Además Vázquez, A. (2007) señala que dado que los agentes económicos toman sus decisiones en ese entorno organizativo e institucional, el tipo de instituciones existentes puede facilitar la actividad económica.

También Rojas, L. (2006) señala que el compromiso de los actores locales en el desarrollo de su propio territorio, es un requisito para un desarrollo sostenible.

Sin duda alguna la intervención del Minag mediante el SENASA, es la encargada de velar por la salud agraria, por lo cual es la institución con mayor participación en la actividad agraria, así mismo se señala que es de gran importancia para la población agrícola con el fin de poder seguir con el

desarrollo de sus actividades. Los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola suponen el protagonismo de los productores y también un fuerte compromiso de demás instituciones de apoyo que ellos consideran necesarias para garantizar el éxito de la misma.

Los motivos para conformar parte de un modelo asociativo son varios, estos están de acuerdo a los fines diversos que los agricultores desean lograr en un determinado tiempo. En los inicios del modelo asociativo, este permite que el grupo de interesados mantenga conocimiento de los intereses que los agricultores presentan individualmente, esto con el fin de solucionar posibles problemas de antemano, antes de dar paso a la constitución. Los motivos de asociación se dirigen en una dirección de acción conjunta.

G. Liendo, M. y M. Martínez, A. (2001) señalan que los modelos asociativos posibilitan: la reducción de costos, incorporación de tecnología, acceso a mercados, capacitación de recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas, mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

El modelo asociativo no permite que los individuos que la conforman trabajen de forma individual, por lo cual su constitución implica que los objetivos o propósitos que persiguen los socios sean objetivos o propósitos conjuntos como los antes ya mencionados por G. Liendo, M. y M. Martínez, A.

Vázquez, A (2001) y Alburquerque, F. (2001) señalan que frecuentemente se asocia el desarrollo endógeno con la capacidad de una comunidad local para utilizar el potencial de desarrollo existente en el territorio y dar respuesta a los desafíos que se le plantean en un momento histórico determinado.

Si bien es cierto que los modelos asociativos como se ha señalado en respuesta de la población participante, se orienta de manera específica a objetivos económicos y es que el objetivo principal de la asociatividad es la agricultura de mercado, la agricultura como negocio. Los modelos asociativos

también apuntan a otro principal criterio, que son los beneficios que se puede generar para contribuir al desarrollo local, el modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial en la consolidación de la comunidad y a través de ello lograr el desarrollo de la actividad y generar mayor bienestar social.

## **Capítulo VI La Propuesta**

Después de haber realizado una discusión y análisis de los resultados, la propuesta que se plantea en el presente de trabajo se orienta a facilitar la conducción del trabajo asociativo. Se da inicio mediante un modelo por etapas que permita la conformación del modelo asociativo.

### **Propuesta de un Modelo Asociativo por Etapas.**

**Fase 0: Promoción y Selección.**

Mediante charlas de sensibilización se deberá identificar a pequeños y medianos productores que se encuentren interesados en trabajar en grupo, ello con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta.

Los potenciales beneficiarios deberán cumplir criterios mínimos tales como: la disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora como también que cuenten con la regularización documentaria que permita manejarse dentro de los marcos legales vigentes.

A partir de dicho interés, bajo un proceso de elección se quedarán aquellos productores con verdadero interés de mejorar y trabajar para ello. En esta etapa, se debe considerar elaborar perfiles de cada integrante para poder identificar futuros líderes.

Es importante realizar un análisis del entorno inmediato que permita identificar los stakeholder que interactuarán con la asociación de productores.

**Fase I: Consolidación Institucional.**

Con los participantes potenciales para el proceso, se da paso a las regularizaciones para la conformación legal de la organización de productores para lo cual se deberá iniciar un proceso de consolidación institucional.

En esta etapa se definirá finalmente la junta directiva que será la encargada de guiar a lo largo de sus actividades a la asociación hacia el objetivo de la

sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios y de la generación de impacto positivo en su entorno.

La importancia de esta fase es clave ya que es en la que se da inicio en este caso concreto a la Asociación y su inscripción en a SUNARP como persona jurídica.

#### Fase II: Creación de lazos de confianza.

El objeto de esta fase es generar confianza entre los productores socios para ello es de suma importancia que estos visualicen las ventajas de trabajar en conjunto. Con este punto como meta final, se deben promover entre otras actividades, pasantías a asociaciones exitosas y empresas modelos, así como actividades de camaradería entre los integrantes. En esta etapa se define sobre la base de la fortaleza, un objetivo común orientado a todo el proceso.

En torno a este objetivo, se deberá diseñar un plan de mejoras, documento clave que detallará actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

#### Fase III: Proyecto Piloto.

Una vez que los miembros han ganado cierto nivel de confianza, se necesita realizar un proyecto piloto que será planeado y ejecutado por todos en general. La idea es que la nueva asociación asuma como reto inicial, el poder manejar desde sus inicios un proyecto pequeño que sirva de experiencia, capacitación y fuente de motivación para todos los asociados.

#### Fase IV: Planeamiento estratégico.

Una vez que la confianza se encuentra consolidada, se puede iniciar un proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la organización debe haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de un plan de mejora. El compromiso es mayor en esta etapa y por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la organización, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo

común a largo plazo que permita a la asociación mejorar significativamente su competitividad.

Fase V: Gestión y Ejecución.

En esta fase se inicia operaciones a través de la implementación de plan estratégico que se realizó en la fase anterior. En muchos casos se trata del inicio formal de una nueva empresa. En miras a lo lograrlo, la organización debe designar responsabilidades a su interior.

En este tiempo se hace necesario que los altos mandos en la directiva vayan enfocándose en la profesionalidad la estructura jerarquía buscando integrar a sus filas a profesionales con perfil de gestos de negocios, para que la nueva empresa funcione independiente y sosteniblemente.

Conceptualización de la estructura jerárquica.

**Esquema 1 Propuesta de Organigrama**



Elaborado por el autor.

### Fase VI: Agricultura por Contrato

La agricultura por contrato es una estrategia de compra y venta de productos agropecuarios basada en una alianza comercial entre productores y clientes. Los acuerdos comerciales se formalizan mediante un contrato de compra y venta.

**Esquema 2 Propuesta de un Modelo Asociativo por Etapas**



Elaborado por el autor.

**Esquema 3 Procedimiento legal para la Constitución de un Modelo Asociativo**



Elaborado por el autor.

Posteriormente a la identificación de las etapas, se dictan ideas bajo los cuales se debe guiar la iniciativa del modelo asociativo con respecto a cada uno de los puntos que permitieron el diagnóstico en el estudio.

### **En cuanto a la Información General.**

- **Buscar la Participación de Género; femenino.**

Las mujeres rurales tienen una doble responsabilidad de trabajo: por un lado las actividades domésticas, por otro las actividades productivas. Esta doble responsabilidad hace invisible el rol productivo de las mujeres.

El modelo asociativo puede asumir la tarea de promover un cambio a partir de la implementación de acciones concretas que faciliten y viabilicen el desarrollo de las capacidades de gestión y decisión de las mujeres. Difícilmente una sociedad podrá alcanzar el desarrollo sin la incorporación plena de las mujeres. El propósito es una participación real de las mujeres en los proyectos productivos, como integrantes plenas.

- **La Organización de los Líderes.**

Los agricultores del Distrito de Motupe llevan dedicados a la actividad agrícola más de 10 años, por lo cual resultaría lógico pensar que es una barrera para el logro del modelo asociativo, pero no es así; junto a otros agricultores con menores años en la actividad agrícola, están dispuestos a ser parte de este beneficioso proyecto.

El tiempo dedicado a la actividad agrícola resulta un factor a favor, el conocimiento de los agricultores de mayor tiempo en la actividad y de los nuevos agricultores abiertos al cambio, permitiría la retroalimentación.

Además permitiría convertirlos en líderes del proyecto uniendo la experiencia, la iniciativa al cambio y la búsqueda de mejores resultados bajo el lineamiento de trabajo conjunto de algún modelo asociativo.

- **Autonomía y Participación**

Un problema frecuente tiene que ver con la concepción que los productores tienen de los modelos asociativos, y es que la asocian con un régimen de tenencia de la tierra de tipo colectivo. Una forma de evitar este problema consiste en aclarar cuáles son los objetivos fundamentales de asociarse, haciendo énfasis en el hecho de que la producción organizada no implica necesariamente colocar a disposición de la colectividad los recursos

individuales, ni perder el derecho de propiedad y el control en el uso de los mismos. En la participación del modelo asociativo cada participante conserva su autonomía.

### **En cuanto a la Información de la Producción.**

- **Áreas que se posee - Áreas de cultivo de palta - Variedad de Palta que se Cultiva - Áreas destinadas a otros Cultivos y Otros Cultivos.**

El número de áreas que se posee y sobre todo aquellas destinadas a la producción es sin duda es un indicador que debe ser considerado desde el inicio a formar parte del modelo asociativo. El número de hectáreas que se posea determina muchas veces el nivel y poder de participación.

Con el modelo asociativo se permite que los productores reconozcan cual va a ser la orientación de cultivo del producto ya que existen diversas variedades de palta que se cultivan en la zona, por ello se debe reconocer exactamente si la variedad a cultivar será específicamente de la misma variedad. Se deberá tomar en consideración que la variedad de mayor cultivo en el distrito es de variedad fuerte.

Los modelos asociativos permiten también promover la ampliación de la frontera agrícola, por lo que podría ocuparse nuevas áreas que anteriormente se encontraban destinadas al cultivo de otros productos o también los agricultores pueden diversificar su oferta en este rubro, ofreciendo productos mejorados o nuevos, gracias a la ayuda que brinda el modelo asociativo a sus miembros.

- **La Capacidad Productiva – La Cosecha – El Precio e Ingreso por Ventas.**

La capacidad de oferta del producto es muy reducida, poco segura y estacional, lo cual limita el acceso a mercados que demandan producción permanente y en volúmenes que están fuera de su alcance.

A través del modelo asociativo, los pequeños productores tienen la posibilidad de enfrentar y solucionar estos problemas, ya que ésta les permite ofertar un mayor volumen del producto, de manera continua y segura, lo que los coloca en una posición de mayor fuerza en el mercado para negociar las condiciones de venta con los clientes.

La comercialización asociada permite eliminar eslabones innecesarios de la cadena de intermediación y de esta manera incrementar el precio de venta de los productos ofrecidos. Lo anterior implica apropiarse de las ganancias que tradicionalmente quedan en manos de los intermediarios, lo cual también supone asumir las funciones que éstos desempeñan y el costo de las mismas. En cualquier caso, vender a los eslabones de comercialización más cercanos, como al consumidor, reduciría las diferencias entre los bajos precios que reciben los agricultores por la producción y los altos precios que pagan los consumidores por los alimentos, lo cual representa un beneficio incuestionable para gran parte de la población y es una condición para mejorar los márgenes de rentabilidad de la agricultura.

Otra ventaja importante de asociarse es que permite la planificación del proceso productivo en función de la demanda más exigente de mercados formales. Para acceder a estos mercados es necesario que la oferta garantice lo siguiente:

- Volumen mayor de productos
- Producción permanente
- Seguridad en el aprovisionamiento

- **Inversión y Mantenimiento**

Los agricultores presentan una serie de dificultades en el acceso al mercado crediticio. El modelo asociativo permite la posibilidad de acceder a créditos, por lo que el agricultor no se vería forzado a las formas de financiamiento

tradicionales como lo son los préstamos personales, así también no se vería limitado en sus inversiones por los bajos resultados obtenidos propios de la actividad.

El beneficio que reporta a los agricultores está determinado por el abanico de posibilidades de financiamiento, las cuales se verían disminuidas si actuaran individualmente. Es decir los beneficios financieros otorgados están dados por la fortaleza que adquieren a partir de las negociaciones conjuntas para proyectos conjuntos, que es otro de los fines que se busca al conformar parte de un modelo asociativo, lo que lleva consigo al compromiso de compartir beneficios y riesgos ya que los costos en los que se incurre por proyecto agrícola son elevados, sobre todo por que implican la inversión y el mantenimiento permanente del cultivo.

### **Gestión del Negocio**

- **Contabilidad de las Operaciones.**

Las operaciones de la actividad agrícola no tienen registros, por lo que resulta difícil mantener un manejo adecuado de las actividades que derivan de la misma. El modelo asociativo permite un control sobre las operaciones que derivan de la actividad agrícola, mediante la creación de un comité en representación de los asociados.

Mediante un control contable se puede mantener información sobre el aporte de los socios, el capital, los gastos en que incurre, los ingresos, pagos a personal y proveedores, disponibilidad de recursos para llevar a cabo proyectos, etc.

- **Clientes y Medios de contacto.**

Los instrumentos para conocer las necesidades del cliente como lo son;

- El estudio del mercado

El estudio de mercado se concibe como un proceso participativo que deben realizar los propios productores que han tomado la decisión de buscar alternativas para mejorar el negocio agrícola. Para realizar el estudio de

mercado, el grupo de pequeños agricultores en asociación verán la necesidad de designar un comité, el cual se encargue de obtener la información de mercado requerida.

Un estudio de mercado debe orientarse a obtener información principalmente sobre los siguientes aspectos:

- mercados potenciales
- productos demandados: cuándo y cuánto
- calidad (tamaño, color, forma, variedades) del producto
- demanda actual y potencial
- unidades de medida utilizadas para la venta
- presentación de los productos
- formas y condiciones de pago
- precios y estacionalidad de los precios y
- canales de comercialización.

Para realizar el estudio de mercado, el comité debe ser capacitado en el tema. La realización del estudio de mercado incluye las siguientes acciones:

- Revisión de información secundaria.

Esta información corresponde a las tendencias a nivel del país o de regiones específicas y por lo tanto representan una referencia general de la situación de los mercados, en general de la situación de los mercados.

- Sondeo de mercado.

El cual constituye una forma directa de levantar información para detectar las intenciones presentes o futuras de compra de los potenciales clientes en los mercados posibles de abastecer.

- **Relación con el Cliente.**

El modelo asociativo permite incrementar la capacidad de negociación de los agricultores, tanto en la compra de los insumos como en la venta de sus cosechas y representa la base para el desarrollo de organizaciones empresariales orientadas a los agronegocios.

- **Contrato de Compra – Venta.**

Una oferta como la descrita anteriormente en el punto de **Capacidad Productiva –Cosecha – Precio e Ingresos por Ventas**, permite acceder a la modalidad de comercialización conocida como "agricultura por contrato".

La agricultura por contrato es una estrategia de compra y venta de productos agropecuarios basada en una alianza comercial entre productores y clientes. Los acuerdos comerciales se formalizan mediante un contrato de compra y venta. Este procedimiento es cada vez más frecuente entre las asociaciones de productores, por un lado y por otro de empresas exportadoras o empresas agroindustriales y otras. Los compromisos que asumen las partes mediante este tipo de contratos suelen ser los siguientes:

- Asociación de productores: Se compromete a entregar a la empresa compradora una determinada cantidad de producto, de una cierta calidad, en fechas preestablecidas. Para los productores queda definido, así, qué, cómo, cuánto y cuándo producir.
- Empresa compradora: Se compromete a comprar el producto a un cierto precio que se establece de mutuo acuerdo, al igual que la forma de pago.

Los contratos pueden así legalizarse, como garantía para su cumplimiento.

La principal ventaja de este sistema es que los agricultores tienen una comercialización asegurada para sus productos, a un precio acordado, el cual puede no ser el más alto que podrían obtener en el mercado, pero que garantiza una ganancia adecuada. De esta manera se reducen al mínimo los riesgos propios de la comercialización.

Una vez establecido el acuerdo por contrato y sabiendo de antemano el precio que tendrán sus productos, los agricultores asociados pueden planificar un proceso de producción escalonado, de tal manera de obtener la cantidad de productos contratados, en las fechas fijadas y de la calidad acordada.

- **Relación con el Proveedor - Nivel de negociación - Relación Costo Beneficio**

Los productores generalmente compran al por menor los insumos (fertilizantes, plaguicidas, etc.) que requieren para producir. Se trata de productos procesados con alto valor agregado. Los compran en forma individual, en pequeñas cantidades, muchas veces a crédito, al último eslabón de una larga cadena de producción e intermediación, todo lo cual determina que paguen precios elevados por estos productos.

Los modelos asociativos permiten a los productores incrementar su poder de negociación ante los proveedores de insumos. La compra centralizada al por mayor, posibilita la obtención de precios más bajos.

Para solucionar el problema, la comunidad debe decidir por un modelo asociativo y así comprar colectivamente los insumos como fertilizantes, plaguicidas y otros. Para este punto, la primera fase del trabajo deberá estar centrada básicamente en la identificación y análisis del problema. Como resultado de lo anterior, se constituirá un comité para la compra de los insumos. El paso siguiente será la cotización de los insumos en los mercados más cercanos, el comité optará por el proveedor que ofrezca el mejor precio y la entrega del fertilizante en la asociación. Una de las ventajas de esta acción conjunta es que se logra el ahorro de tiempo y dinero.

- **Mano de Obra.**

Suelen disponer de mano de obra abundante y barata, usualmente con nivel de calificación y adiestramiento de base artesanal y con capacidad de adaptación al trabajo.

Mediante los modelos asociativos no solo se busca el beneficio de los involucrados en el proyecto, sino también el de la población en general. El modelo asociativo constituye una fuente de desarrollo local, por lo que la mano de obra que se necesita será también capacitada. Es de suma importancia que los trabajadores conozcan todos los aspectos relacionados con buenas prácticas agrícolas, con el fin de obtener un producto de mejor calidad, sobre todo hoy en día que se debe ser cada vez más competitivos. Esto último es importante ya que se buscará la comercialización de productos agrícolas con clientes actualmente exigentes, por lo que ello lleva al cumplimiento de las obligaciones de la parte productora de ofrecer un producto de calidad desde la plantación del cultivo, manejo del mismo en los primeros años, en la cosecha y post cosecha.

### **Información del Financiamiento**

- **Programas, formas y problemas de financiamiento.**

Los temas de créditos y financiamiento son sensibles debido a que los productores son agentes con alto riesgo de no pago. El único activo de los productores es la tierra que trabajan y en muchos casos no tienen un documento que certifique su propiedad. Además debido a que viven en condiciones de pobreza, cualquier ingreso es primero destinado a cubrir las necesidades básicas y no siempre es usado en actividades productivas. Por lo que pocas instituciones financieras no acceden al financiamiento para la ejecución de proyectos agrícolas, ya que no ven al agricultor como cliente potencial.

Es importante en el actual contexto disponer de mecanismos que faciliten el acceso al crédito a los productores. En este sentido y siendo progresivo los

esfuerzos que realicen los productores de palta por organizarse, formalizarse, capacitarse y por elaborar proyectos de inversión factibles que sirven para fortalecer la calidad de sujetos de crédito, en lo mediático es importante la creación de herramientas de acceso al crédito pero bajo el impulso hacia el modelo asociativo.

### **Información relacionada a la Infraestructura**

- **Equipos, herramientas y su adquisición - Razones para el uso de la Tecnología.**

Durante el proceso de producción ocurren diversas ineficiencias, debidas principalmente al atraso tecnológico y a otras limitantes estructurales que afectan la agricultura campesina, todo lo cual se traduce en bajos rendimientos, excedentes escasos y de mala calidad, altos costos unitarios y estacionalidad de la producción. A esto se agregan las pérdidas de productos en la cosecha y post cosecha.

Vela, L. y Gonzales, J. (2011) uno de los mayores componentes para la competitividad en las cadenas de valor de la agricultura es el acceso a una adecuada infraestructura física. Esto incluye infraestructura que soporte a la producción agrícola (irrigación, energía, transporte, almacenamiento pre y post cosecha), que asegure un comercio e intercambio eficiente (telecomunicaciones, mercados), que agregue valor (instalaciones de procesamiento y empaque) y que permita el movimiento rápido y eficiente de la producción desde el centro de producción, al centro de procesamiento o los mercados (transporte, centros de acopio).

Mediante el modelo asociativo se pretende minimizar esta brecha, conformados bajo un modelo asociativo se les permite a los agricultores trabajar en proyectos conjuntos que llevan al beneficio buscado por todos los socios. En beneficio de los socios, el comité que conformaría la asociatividad busca satisfacer las necesidades mediante la creación de proyectos tales

como; adquirir herramientas y equipos, mejora de los canales de riego y formas de irrigación, etc., pero todo ello no sería útil si el comité de la asociación no imparte en los socios la información para la capacitación en el uso de técnicas, herramientas y equipos.

Lo que buscan los asociados en la adquisición de información, técnicas, herramientas y equipo para el trabajo es; mejorar la rentabilidad del negocio, mejorar la producción y tener una mejor calidad del producto.

- **Infraestructura Local.**

En el Perú, existe una brecha muy grande en infraestructura básica y productiva por cerrar (carreteras, telecomunicaciones, energía, drenaje, otros).

En el distrito de Motupe existe insuficiente infraestructura sobre todo de riego, lo que lleva a inadecuadas técnicas para el uso del agua, por lo que se han generado conflictos por el uso de este recurso.

Otros tipos de infraestructuras que deben ser implementados y que también son importantes son las obras de electrificación y construcción de carreteras que unen diversas localidades del Distrito de Motupe.

Los pobladores del Distrito de Motupe opinan que el responsable de impulsar el desarrollo es la Municipalidad. En este sentido es el Gobierno Distrital de Motupe, es la primera institución quien tiene mayor responsabilidad debido a que es el primer canal de comunicación entre los pobladores y una autoridad pública, quien proporciona recursos económicos, ejecutan proyectos de infraestructura y finalmente quien brinda servicios públicos para el desarrollo del Distrito.

Bajo un modelo de asociativo por el cual se opte, los agricultores serán vistos como un grupo de interés. Y por ello cada vez que la Municipalidad se acerque a este grupo de interés, su política será más clara: se involucrarán activamente, los escucharán, tratarán de comprender sus preocupaciones y harán todo lo que está dentro de su capacidad de actuar, es decir; están llamados a concertar, promover y ejecutar diversos proyectos.

- **Proyecto Olmos**

Los agricultores siempre suelen estar atentos ante los proyectos de gran envergadura, sobre todos aquellos en los que se cree representan una gran oportunidad para la mejora del negocio. En este caso el proyecto Olmos es para algunos productores una oportunidad de crecimiento, la cual se divisa en que una vez concretado el proyecto traerá consigo un crecimiento y desarrollo sostenido para la comunidad en la cual se ven involucrados. Mientras que un grupo pequeño de agricultores, ve este mega proyecto como una amenaza, ya que la información que circula entorno a este proyecto es que grandes empresas con alto poder adquisitivo y proyectos en mente, reducirán la participación de estos mismos quedando la actividad agrícola delegada a las actividades más básicas, viéndose a sí mismo trabajando en un negocio para la supervivencia.

El modelo asociativo busca amparar a los agricultores, que se ven afectados, es su trabajo promover la productividad y competitividad, reducir la desigualdad en el campo y preparar a sus socios del sector agrícola para enfrentar el reto. Los modelos asociativos facilitan a los productores, no solo sobrevivir, sino sacar provecho de estos escenarios. Si no se asegura un sistema asociativo, se estará renunciando a las diferentes oportunidades que se generen en el curso del tiempo.

### **Información relacionada con la Capacitación**

- **Frecuencia de la Capacitación – Instituciones encargadas – Capacitaciones recibidas.**

El estado otorga a través de las distintas entidades programas de capacitación y estos están orientados generalmente a capacitar al agricultor en temas de control sanitario, manejo de cultivos, mecanización de la agricultura y llevan muy poca participación las capacitaciones en temas de gestión; capacidades comerciales y de negociación de productos, así como asesoría para la

participación en ferias, eventos y ruedas de negocio. Se puede apreciar que la mayor participación la tiene SENASA.

De las instituciones analizadas, se tiene que cada una ellas trabajan de manera independiente y no hay coordinación con otras instituciones. Sin embargo los más ausentes en labores de capacitación y asistencia son las universidades e institutos.

Es importante mencionar estas dificultades, ya que con la conformación de un modelo asociativo se pretende combatir esta problemática logrando que diversas instituciones sean del estado o no, se comprometan con firmeza para el desarrollo de la agricultura. Por lo cual se han de proponer proyectos de capacitación de información, capacitación y asistencia técnica, sino también en comercio exterior, participación en ferias, exposiciones y ruedas de negocio, pasantías, etc.

- **Nuevos productos y su introducción al mercado**

Como resultado de un posible ciclo productivo, gracias al modelo asociativo, que dejaría ingresos satisfactorios, el modelo asociativo puede decidir aumentar su oferta de productos para cubrir una porción mayor de la demanda del determinado rubro. En este caso, los productores comprometerán áreas mayores a la hora de reprogramar las actividades. La nueva dimensión de la oferta planteará exigencias adicionales en aspectos de gestión del negocio, lo que supone una organización más compleja y eficiente.

### **Información del Modelo Asociativo**

- **Experiencia Asociativa.**

Es clave que el modelo asociativo al cual se pertenece cuente siempre con un plan estratégico y que este sea cumplido principalmente por el comité que lo representa, así como también por sus asociados. El plan estratégico es un instrumento de planificación que define los objetivos, metas, actividades, responsables, presupuesto, etc., de la asociación, lo que permite que ésta disponga de un marco claro para la acción.

El plan se refiere a un período de tiempo determinado, generalmente un año. Contar con un plan estratégico ayuda a gestionar los proyectos de la asociación.

El incumplimiento de las obligaciones bajo la cual se creó una organización y la falta de un plan estratégico es frecuente ya que una vez que se ha logrado constituir el modelo asociativo, los miembros de la misma se sienten poco responsables de las decisiones que se toman.

Una forma de reducir este problema es elaborar planes de trabajo en los que quede identificada cuál es la responsabilidad de cada integrante para el logro de los objetivos.

- **Disponibilidad para conformar un Modelo Asociativo de Productores de Palta.**

Los resultados de la encuesta han demostrado que los productores si tienen pretensiones de conformar parte de un modelo asociativo de Productores de Palta. Se habla que los modelos asociativos permitirían un sistema de integración y colaboración de los agricultores involucrados para alcanzar los resultados que esperan de la conformación de la misma.

- **Un Mecanismo de Cooperación y los Factores que la Obstaculizan.**

Dada la complejidad de las interacciones entre sus distintos integrantes, la confianza, el trabajo en equipo se hacen necesarias para vencer el individualismo y la falta de cooperación, son elementos imprescindibles para la puesta en marcha y el éxito del modelo asociativo. Se debe tener en cuenta también la selección de integrantes de la asociación para que esta pueda estar conformada por un grupo homogéneo y se pueda evitar irresponsabilidades y oportunismos. Solo así para quienes conformen un modelo asociativo, este puede representar un mecanismo de cooperación y acción conjunta.

Son los fracasos anteriores que los productores han experimentado, los que representan uno de los problemas u obstáculos más importantes en la

promoción de la asociatividad. Unas de las causas de estos problemas son la irresponsabilidad, individualismo y oportunismo de los miembros.

Para reducir las consecuencias derivadas de esta situación, la asociación debe establecer un mínimo de normas.

También para que una organización funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que en ella existan relaciones internas basadas en ciertas condiciones que a continuación se analizan brevemente:

- Cooperación, que permita la unión de esfuerzos, recursos y el apoyo mutuo para actuar colectivamente en función de un mismo objetivo.
- Confianza, es bueno que el grupo discuta cómo sus actitudes y comportamientos pueden afectar o fortalecer la confianza.
- Trabajo en equipo, se debe establecer un sistema de relaciones de trabajo, que se constituya como parte de una cultura social que se fortalezca en el tiempo.

- **Servicios que prestan los Modelos Asociativos.**

Otra ventaja de asociarse bajo algún modelo es que facilita el acceso a los servicios. Es mucho más factible obtener un servicio en grupo que individualmente. El modelo asociativo permitiría que los agricultores tengan conocimiento de los servicios que está dispuesta a brindarles, en caso de que los agricultores desconozcan de ello o en todo caso reafirmar el conocimiento que tienen del mismo si se sabe poco. Así también mediante la participación de sus asociados se obtiene conocimiento de cuáles son los servicios que ellos desean recibir. Los servicios que se persiguen en un modelo asociativo tienen mucho que ver con los logros que un agricultor desea alcanzar en corto tiempo, entre los cuales tenemos conocimiento de los siguientes; la información, capacitación técnica y administrativa, como el acompañamiento para la mejora del cultivo y la productividad; y la

orientación de tecnología son servicios primordiales. Los servicios que se desarrollan en el tiempo, están contemplados en un plan de trabajo.

- **Desarrollo de actividades.**

En este grupo se toman en cuenta los proyectos que los asociados han de perseguir en un determinado tiempo, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Estos proyectos se enfocan en satisfacer necesidades primarias de la agricultura. El modelo asociativo busca el desarrollo de los temas de información, capacitación y de asistencia técnica, además de capacitación y asistencia administrativa, como también el acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y mejora de la productividad (mejorar las condiciones de producción del cultivo). Como se observa son temas relativos al incremento de la producción para la obtención rápida de resultados económicos. Otros servicios a los que se puede acceder mediante la conformación del modelo asociativo son; comercialización, financiamiento e infraestructura.

- **Instituciones intervinientes.**

Los productores del Distrito de Motupe perciben que el gobierno está desconectado de los problemas y necesidades que atraviesa este Distrito. Ellos opinan que siendo la agricultura la principal actividad económica, esta se encuentre relegada dentro de los planes de desarrollo.

A nivel del gobierno central se encuentra a diversas instituciones, muchas de estas no prestan apoyo para lograr el desarrollo agrícola a nivel nacional y en la misma Región de Lambayeque conjuntamente con sus provincias y distritos, el actual apoyo generalmente se concentra en proporcionar asistencia técnica y promover la actividad agrícola, tal es el caso de las funciones que ejerce SENASA.

Al hacer una revisión de las diversas instituciones, fuera del gobierno y sus funciones se observa que son de gran alcance lo cual hace suponer que permitirían solucionar de manera eficiente los problemas de la agricultura,

sin embargo se aprecia que la participación de estas instituciones aún es nula en los problemas que enfrenta el Distrito.

El modelo asociativo para mejorar el negocio agrícola supone el protagonismo de los productores y también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo que ellos consideran necesarias para garantizar la adquisición de: información, capacitación y asistencia técnica, información, capacitación en modalidades administrativas, comercialización, infraestructura, financiamiento, uso de recursos, formulación de proyectos y más.

La idea de asociarse debería promoverse mediante distintas actividades con diferentes grupos de interés, esto permitiría a la asociación de los productores el acceso al conocimiento especializado generado por las instituciones de especializadas.

La formulación de un proyecto de capacitación y desarrollo para la asociación se debería llevar a cabo en concertación con la municipalidad y otras entidades sean del estado o no.

Los productores dispuestos al asocio deben mediante su comité lograr convenios con las instituciones especializadas, convenientemente seleccionadas.

- **Motivos para formar parte de un Modelo Asociativo.**

Los motivos de asociarse por parte de los agricultores son una pieza fundamental. En los inicios del modelo asociativo, este permite que el grupo de interesados mantenga conocimiento de los intereses que los agricultores presentan individualmente como; cuales son los servicios que demanda, que actividades perseguirían como acción de trabajo temprana. Esto con el fin de solucionar posibles problemas de antemano, antes de dar paso a la constitución. Y que una vez constituidos se debe siempre mantener la alerta ante posibles problemas o imprevistos, para lo cual ya constituidos como asociación se deben plantear los objetivos que en conjunto persiguen, donde las acciones y responsabilidades son de todos y no de unos pocos ya que se

supone se han superados los problemas iniciales y los motivos de asociación se dirigen en una dirección de acción conjunta.

- **Persecución de objetivos.**

Al asociarse bajo cualquier modelo no se permite que los individuos que la conforman trabajen de forma individual, por lo cual su constitución implica que los objetivos o propósitos que persiguen los socios sean objetivos o propósitos conjuntos. Se debe recordar que los objetivos deben constatar en un plan estratégico el cual permita que el trabajo de la asociación tenga una secuencia lógica, basada en el conocimiento que se tiene sobre los servicios y actividades demandadas por prioridad de los socios.

El modelo asociativo permite el establecimiento de objetivos específicos a perseguir en un orden de prioridad.

- **Importancia de asociarse**

La importancia como se ha señalado, se orienta de manera específica a objetivos económicos, es decir; a mejorar la producción y la comercialización para que la actividad agrícola alcance rentabilidad. En otras palabras, el objetivo principal del modelo asociativo, en este caso es la agricultura de mercado, la agricultura como negocio (agronegocio), obviamente que este propósito se enmarca en un objetivo general, que es el logro de una agricultura sostenible, concepto que integra los aspectos económico, social y ambiental.

El modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial en la consolidación de la comunidad y a través de ello, lograr el desarrollo de la actividad y generar mayor bienestar social.

### **Elección del Modelo Asociativo**

Ahora bien, la elección del modelo o figura asociativa que se desea adoptar por parte de los Productores de Palta del Distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque, dependerá de las capacidades que estos presentes. Además

se hará necesario una evaluación tanto interna como externa de la agrupación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo bajo un enfoque legal de los más importantes modelos asociativos, para el entendimiento de los agricultores y que estos mismos puedan tomar las medidas correspondientes del caso.

### Cooperativa y Asociación

**Cuadro 2 Naturaleza de las organizaciones y Administración (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
-Sociedad de carácter Comercial y productivo en el ámbito agropecuario, que promueve el desarrollo social, económico y cultural de los socios	-Organización de Representación. Constituida por personas naturales, jurídicas o ambas, con el objeto de promover y cautelar el desarrollo de las actividades comunes a sus miembros
-Administrado por Consejo de Administración nombrado por Junta General de Socios; existe Gerente y Junta de vigilancia	en razón a su profesión, oficio o rama de la producción o servicios
-Responsabilidad de los socios limitada al monto de sus cuotas de participación	-No tiene fines de lucro ni reparten utilidades - Existe Asamblea General y Directorio -Los socios no responden de las deudas de la asociación

**Cuadro 3 Situación patrimonial y financiera (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
Cuota de participación (estatutos), Reservas legales o voluntarias, excedentes o pérdidas de excedentes	Cuotas sociales, producto de los bienes y otros aportes

**Cuadro 4 Control externo e interno (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
Directorio y Junta de Vigilancia	Asamblea General y Directorio
Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía	Ministerio de Economía

**Cuadro 5 Participación en la toma de decisiones (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
Un socio, un voto	Un socio, un voto

**Cuadro 6 Transferencia de acciones o cuotas (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
Aprobadas por Consejo de administración	No corresponde

**Cuadro 7 Participación en la propiedad (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
- Proporcional al aporte - Un socio no puede ser dueño de más del 20 % de la propiedad de la Cooperativa	- Bienes comunitarios con igualdad de derechos

**Cuadro 8 Repartición de remanentes o utilidades (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
<p>- No existen utilidades .</p> <p><b>Remanentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absorber pérdida acumulada</li> <li>-Constitución o Incremento de fondos de reservas (de ser obligatorios)</li> <li>-Constitución o incremento de reservas voluntarias</li> <li>-Pago intereses al capital (conforme a estatutos).</li> </ul> <p><b>Excedentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se reparte entre socios ya sea como beneficios o prorrata en proporción de sus cuotas -</li> <li>En operación con terceros, repartición a prorrata de las cuotas</li> <li>-Incremento cuotas a socios por emisión</li> </ul>	<p>- No hay</p>

**Cuadro 9 Privilegios tributarios (\*)**

<b>Cooperativas</b>	<b>Asociaciones</b>
<p>Privilegios tributario, 50% de actos jurídicos relacionados a constitución y funcionamiento, tributos municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento en el valor de la cuota no son tributables por parte de los socios</li> <li>-Aquella parte del remanente que pertenezca a operaciones realizadas con socios, no está afecta a impuestos en primera categoría.</li> <li>-No están obligadas a pagos provisionales mensuales a cuenta de impuestos a la renta</li> </ul>	<p>- S/Inf.</p>

(\*) Elaborado por el autor.

## CONCLUSIONES

- El presente proyecto tiene por objetivo establecer una propuesta de modelo de asociatividad a los productores de palta del Distrito de Motupe, conocidos los resultados bajo un minucioso análisis y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad. La propuesta que se plantea en el presente de trabajo es una cooperativa de trabajo asociado, por lo que se dictan ciertos lineamientos bajo los cuales se debe guiar la iniciativa de cooperativa con respecto a cada uno de los puntos que permitieron el diagnóstico en el estudio. La propuesta se justifica en que contribuirá a lograr un desarrollo local, beneficiando directamente a los principales protagonistas del proyecto. Al final del estudio se tiene que los productores agrícolas creen que se debe dar impulso a la cooperativa de trabajo asociado con la finalidad superar deficiencias y restricciones del sector, convenciéndose así el productor que la cooperativa es la mejor forma de afrontar su situación actual.
- Con la finalidad del estudio se hizo necesario empezar por conocer mediante un diagnóstico, la situación actual de la actividad agrícola de los productores de palta en el Distrito de Motupe y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado, los resultados obtenidos de la investigación notifican que existen deficiencias y restricciones del sector que no son superadas como; la falta de información, capacitación y asistencia técnica, falta de capacidad empresarial, estandarización y normas de los modelos de producción, de recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación, falta de tecnología para mejorar la calidad y homogenizar sus productos, desconfianza entre los pequeños productores, falta de promoción y participación; así mismo enfrentan problemas en manejo de recursos,

acciones fitosanitarias no uniformes, reducidas aéreas certificadas, falta de riego tecnificado, falta de información y otras deficiencias.

- La actividad agrícola ha invitado a muchos a formar parte de una asociación y/o gremio u otros modelos de la localidad, aunque ningunos de los participantes ha manifestado pertenecer a un modelo de asociación de productores de palta en Motupe, no están en su totalidad convencidos de formar parte de un nuevo modelo de asociación, razones son suficientes para saber por qué. Sin embargo el 75% de la población agrícola, ha señalado que estaría dispuesto a constituir un modelo asociativo de productores de palta en el Distrito de Motupe. Los motivos de asociarse bajo un nuevo modelo por parte de los agricultores son una pieza fundamental.
- Puesto que el modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta se debe romper con las experiencias negativas del pasado comprometen: la irresponsabilidad, el individualismo y el oportunismo de los miembros para dar paso a una nueva experiencia asociativa. Por ello cabe resaltar la importancia de los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola y es que esta involucra y supone no solo el protagonismo de los productores, sino también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo para garantizar servicios de organización, financiamiento, comercialización y más. Si bien es cierto que el objetivo principal de la cooperativa de trabajo asociado es la agricultura como negocio, este tipo de modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad.

## RECOMENDACIONES

- La propuesta de trabajo que se plantea para los productores de palta del Distrito de Motupe es una cooperativa de trabajo asociado, esta permitirá la generación de una visión empresarial necesaria para la conducción efectiva de la asociación, la cual les permitirá un desarrollo económico y social no solo de los asociados sino también que sirva como un instrumento crucial para el desarrollo de la localidad.
- A efectos de plantear soluciones a las restricciones y deficiencias anteriormente señaladas es que los pequeños productores de palta del Distrito de Motupe señalan que se debe dar impulso a la cooperativa de trabajo asociado con la finalidad de que contribuya a su progreso y desarrollo.
- Se debe recordar que el cooperativismo es un compromiso voluntario de quienes participan. El modelo asociativo es una representación de un sistema de cooperación e integrativo, debe respetar la voluntad de participación de quienes pretendan ser socios.
- Para la elección del modelo asociativo fue importante tener conocimiento de las actividades que pretenden realizar los agricultores, los servicios que se pretende recibir, que lo motiva a asociarse y la importancia que esto tiene ante la conformación la cooperativa. Es importante que en la promoción del modelo asociativo, esta se realice mediante distintas actividades entre los productores y la participación de diversas instituciones para consolidarla en el tiempo y lograr su sostenibilidad, lo que se reflejaría ante la capacidad de compromiso entre sus miembros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghon, G., Albuquerque, F. y Cortés, P. (2001). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo. CEPAL/GTZ. Santiago – Chile.
- Albuquerque, F. (1997) La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. CEPAL. Santiago – Chile.
- Albuquerque, F. (2001). Evaluación y reflexiones sobre las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina. Consejo de Investigaciones Científicas. Madrid – España.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Eumed. Málaga.
- Arce, S. (2006). Asociatividad Empresarial y Competitividad. PROMPEX. Lima – Perú.
- Barrera, A. (2004). Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI INDAP. Santiago – Chile.
- Barrera, A. (2007). Asociatividad económica en los encadenamientos productivos”. Universidad de Chile. Santiago – Chile. Recuperado el 8 del 5 del 2012, de: [http://iberpyme.sela.org/DOCUMENTO\\_FINAL\\_ASOCIATIVIDAD.pdf](http://iberpyme.sela.org/DOCUMENTO_FINAL_ASOCIATIVIDAD.pdf)
- Buzzi, M. y Prado, M. (2010). La Construcción de Asociatividad como nueva práctica social: el empresario regional, ¿nuevo actor innovador? ASET. Buenos Aires – Argentina.
- CARE. (2006). Promoción del cultivo de palto, en la dinámica de la cadena productiva. REDESA. Chile.

- Centro de Exportaciones e Inversiones (2010). La Asociatividad. Nicaragua.
- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, CICDA. (2004). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Lima - Perú.
- Centro Internacional de Negocios (2010). Asociatividad: estrategia para la internacionalización de su negocio. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 7 del 6 del 2012, de: [http://camara.ccb.org.co/documentos/4218\\_SEMINARIO\\_ASOCIATIVIDAD.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4218_SEMINARIO_ASOCIATIVIDAD.pdf).
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA. (2002). Asociatividad para mejorar en Negocio Agrícola. Proyecto CENTA-FAO-Holanda. El Salvador.
- Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES. (2008). Estudio de la Cadena de la Palta en Lauricocha con criterios de Equidad, Inclusión y Sostenibilidad Ambiental. Lima – Perú.
- Chávez, S. (2008). Capacitación de Productores en Beneficio de la Asociatividad. Consorcio Asecal – Mercurio Consultores 2008. Perú. Recuperado el 9 del 11 del 2013, de: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_asociatividad/Curso%20Asociatividad%20I%20-%20Asociatividad%2020080917.pdf)
- Chong, M. (2012). Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú: Talleres de Asociatividad. UNMSM. Lima –Perú.
- Dabat, G. (2006). Políticas municipales de fomento de exportaciones locales en Argentina: implicancias de su condición de territorios periféricos. Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes - Argentina.

- Delfín, L. (2013). Propuesta de Asociatividad para el Desarrollo Económico y Social de los Productores d Café en el Distrito de Kañaris, Ferreñafe. Usat. Chiclayo – Perú.
- Departamento de Cooperativas. DECOOP. (2007). Paralelo entre Cooperativas y otras formas Asociativas. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Recuperado el 11 del 3 del 2014, de: <http://www.decoop.cl/Portals/o/pdf/20070924ParaleloEntreCooperativasYOtrasFormasAsociativas.pdf>
- Dirección Regional Agraria de Ayacucho y El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. (2005). Conociendo la cadena productiva de palta en Ayacucho. Ayacucho - Perú.
- Enrique, C. (2002). El Salvador: La asociatividad empresarial entre pymes. San Salvador. Recuperado el 4 del 4 del 2012, de: <http://www.iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>.
- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2000) Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela. CEPAL. Buenos Aires – Argentina.
- Figueroa, A. (1993). Educación, Mercados y Tecnología en la Pequeña Agricultura de América Latina. FAO. Santiago – Chile.
- Franco, J. (2008). Asociatividad empresarial camino a la competitividad. Recuperado el 5 del 8 del 2013, de: [http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem\\_AsociatividadEmpresarial\\_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf](http://www.aciem.org/bancoconocimiento/M/Mem_AsociatividadEmpresarial_caminoalacompeti/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20CAMINO%20A%20LA%20COMPETITIVIDAD2%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf).
- Franciosi, R. (2003). El Palto, Producción, Cosecha y Post Cosecha. Lima, Perú.

- Gamonal, A., Parraguez, M. (2013). Propuesta para Implementar Capacidades Emprendedoras para mejorar la Asociatividad en la Asociación San Isidro Labrador. Usat. Chiclayo – Perú.
- García, L. (2004). El Desarrollo local como estrategia de desarrollo emergente en un mundo globalizado. Por: Universidad de los Andes. Mérida – Venezuela.
- Gobierno Regional de Ayacucho, CERX. (2006). Plan Estratégico de la Asociación de Productores de la Cadena Productiva Regional de Palta Huanta-Luricocha 2007-2012. Perú.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso” Oaxaca – México.
- González, R. (2008). Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas. Recuperado el 7 del 7 del 2013, de: <http://www.oea-ymesturisticas.com/congreso2008/activo/docbase/documento3.pdf>.
- G. Liendo, M. y M. Martínez, A. (2001) Asociatividad, una alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las PYMES”. Por: Universidad Nacional de Rosario - Instituto de Investigaciones Económicas. Rosario – Argentina.
- Horna, R. y Tapia, W. (2010) Propuesta: Asociatividad para fortalecer a Productores de Maracuyá, sector Santa Julia – Motupe – Lambayeque para que puedan articular comercialmente con Empresas Agroindustriales. USAT. Chiclayo – Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2008). Perfil del productor agropecuario. Lima – Perú.

- Mejía, R. (2011). Asociatividad Empresarial como estrategia para la Internacionalización de las Pyme. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Mifflin, I. (2005). Políticas de Estado y Desarrollo Económico Local. Por: Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa. Lima – Perú.
- Ministerio de Agricultura, MINAG. (2008). Plan Estratégico Regional del Sector Agrario Lambayeque 2009 – 2015. Lambayeque – Perú.
- Ministerio de Agricultura, MINAG. (2008). Estudio de la palta en el Perú y el Mundo. Lima - Perú.
- Ministerio de Agricultura, MINAG. (2010). Manual Técnico de Buenas Prácticas Agrícolas en el Cultivo de Palto. Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Cadena Productiva de la Palta en Tres Regiones de Intervención del PRONAMACHCS: Ancash, Cajamarca y Lima. Por: Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, AGRORURAL. Lima – Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. (2003). Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013. Recuperado el 18 del 11 del 2013, de: <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/Otros/Penx/mincetur-pag1a20.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. (2004). Plan Estratégico Regional de Exportaciones, PERX Lambayeque. Lambayeque – Perú.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. (2012). Plan Operativo de la Palta: Moquegua. Moquegua – Perú.

- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El Desarrollo Local sobre la base de la Asociatividad Empresarial; una propuesta estratégica”. Venezuela.
- Oficina General de Planificación Agraria. (2006). Perfil de Mercado de la Palta. Unidad de Comercio Internacional - Ministerio de Agricultura. Lima – Perú.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe-IICA. (2004). Organización de Agroempresas y Asociatividad.
- Ortuzar, J. (2006). Situación actual y perspectivas del palto en el mundo. Santiago – Chile.
- Pallares, Z (2005). La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”. Recuperado el 21 de 3 del 2013, de: <http://www.infomipymehonduras.com/uploaded/content/category/1492845237.pdf>.
- Peña, R. (2011). Mejoramiento de la Producción y Comercialización de la Palta en la Asociación de Productores Agropecuarios Kuska Llamkasum de Pupsi – Marccari, Distrito de Santillana, provincia de Huanta, Departamento de Ayacucho. Ayacucho – Perú.
- Pérez, E. (2011). Factores que influyen en la asociatividad de los Pequeños Artesanos joyeros – Orfebres de la Región Lambayeque Periodo 2010 – 2011. USAT. Chiclayo – Perú.
- Proinversión. (2007). Haciendo negocios en el Perú – Aguacate. Recuperado el 15 del 9 del 2013, de:

[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/o/o/ger/PUBLICACIONES/documentos/aw\\_aguacate.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/o/o/ger/PUBLICACIONES/documentos/aw_aguacate.pdf)

- Ramos, C. (2011) Propuesta para la asociatividad de Pequeños y Medianos Productores como Estrategia para una exportación directa en el Distrito d Motupe, Departamento de Lambayeque. USAT. Chiclayo – Perú.
- Revista Electrónica, Ciencias Sociales Online. (2004) ¿Es Posible el Desarrollo Endógeno en Territorios Pobres y Socialmente Desiguales? Por: Universidad de Viña del Mar – Chile
- Rojas, A. y Oblitas, C. (2008). Perfil del Mercado de la Palta. Cajamarca – Perú.
- Rojas, L. (2006). Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. Lima - Perú.
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Revista Agraria. Recuperado el 13 del 12 del 2013, de: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf)
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe, en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI. SELA/AECI. Caracas – Venezuela.
- Silva, I. y Sandoval, C. (2005). Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: la experiencia chilena. Por: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. Chile.
- Unda, J. (2008). Asociatividad de Pequeños Productores en Organizaciones Económicas Campesinas: Cadena del Brócoli 2005 - 2007” Universidad San Francisco de Quito. Quito – Ecuador.

- Unidad de Comercio Internacional, Oficina General De Planificación Agraria, Ministerio de Agricultura del Perú. (2006). Perfil de mercado de la Palta”. Lima – Perú.
- Valdenegro, C. (2004). Propuesta de Desarrollo Asociativo y Competitivo para empresas campesinas de la Red de Papa (*Solanum tuberosum* L.) de la IX Región de Araucaína. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. Chile.
- Vázquez, A. (2001). Desarrollo Endógeno y Globalización. Rosario – Argentina.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial, Investigaciones Regionales.” España. Recuperado de 21 del 3 del 2013, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28901109>
- Vegas, J. (2008). Asociatividad. Proyecto de Cooperación UE Perú/PENX, Sitio Web: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf).
- Vela, L. y Gonzales, J. (2011). Competitividad del Sector Agrario Peruano. Problemática y Propuestas de Solución. Perú.
- Vélez, A. y Campos, A. (2007). Hacia a la modernización y la consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. Por: Revista Nacional de Agricultura. Colombia.
- Wiñazky, M. (2010). Experiencias recientes en materia de consorcios y asociatividad empresarial exportadora: formatos, instrumentos y aprendizaje empresarial”. Seminario Internacional - Experiencia de Argentina. Recuperado el 13 del 8 del 2013, de:

<http://www.iberPYMEonline.org/ARGENTINA1004/MarceloWI%C3%BAzky.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Acta de Constitución

En la ciudad de..... a los..... días del mes de..... siendo las..... horas, los agricultores firmantes, conductores (poseionaros con título) de terrenos de cultivo de la Ciudad de..... y otros, se reunieron en el local de..... con el propósito de constituir una asociación para trabajar en forma conjunta cuyos fines y objetivos serán:

1. Salvaguardar los intereses de los asociados y por ende de la .....
2. Actuar en forma asociada y organizada en la gestión de recursos ante fuentes cooperantes nacionales e internacionales; así como en el desarrollo de acciones para la producción, post cosecha y comercialización de productos obtenidos.
3. Fomentar el desarrollo personal de los asociados y familiares.
4. Promover y gestionar proyectos emprendedores inherentes a las actividades de desarrollo de la asociación.

Luego de un amplio debate se estableció la conformación de la ..... Agrícola denominada..... y se nombró la primera junta directiva:

- Presidente:.....
- Vicepresidente:.....
- Secretario:.....
- Tesorero:.....
- Vocales.....
- Fiscal:.....

Acuerdos:

Convocar a siguiente asamblea general para el día..... a horas..... en el..... para la aprobación de los estatutos.

Juramentación del comité directivo que regirá los destinos de la asociación

Se levantó la reunión a las horas..... con la motivación y buena disposición de los agricultores por desarrollar actividades que les permita el bienestar personal y familiar.

**Anexo 2****Modelo de Estatutos de Cooperativas de Trabajo Asociado.****CAPÍTULO I.- DENOMINACIÓN, ACTIVIDAD, DURACIÓN, ÁMBITO Y DOMICILIO SOCIAL****Artículo 1.** Denominación y régimen legal

Con la denominación de “.....”, se constituye en una Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado, dotada de plena personalidad jurídica.

**Artículo 2.** Actividad

Las actividades a desarrollar por la Cooperativa, para el cumplimiento de su objeto social son.....

**Artículo 3.** Duración

La Sociedad se constituye por tiempo ilimitado.

**Artículo 4.** Ámbito territorial

El ámbito territorial dentro del cual han de estar situados los centros de trabajo en los que los socios prestan habitualmente su trabajo cooperativizado, es el correspondiente a.....

**Artículo 5.** Domicilio Social

1. El domicilio social de la Cooperativa se establece en.....
2. El cambio de domicilio social deberá formalizarse conforme a lo establecido en los artículos del Reglamento del registro de Sociedades Cooperativas.
3. Para cambiar el domicilio social fuera del término municipal, se seguirán las normas establecidas para la modificación de Estatutos.

**CAPÍTULO II.- DE LOS SOCIOS****Artículo 6.** Personas que pueden ser socios

Podrán ser socios trabajadores de esta Cooperativa quienes legalmente tengan capacidad para contratar la prestación de su trabajo. Los extranjeros podrán ser socios trabajadores de acuerdo con lo previsto en la legislación específica sobre la prestación de su trabajo en Perú.

**Artículo 7.** Adquisición de la condición de socio

1. Para adquirir la condición de socio, en el momento de la constitución de la Cooperativa, deberá estar incluido en la relación de promotores y suscribir y desembolsar, respectivamente, las cantidades a que se refiere el Art. 46 de estos Estatutos.
2. Para adquirir la condición de socio, con posterioridad a la constitución será necesario:
  - a. Cumplir lo establecido en el Artículo 6.
  - b. Deberá presentar la solicitud de admisión al Consejo Rector, la cual deberá ser resuelta en un plazo no superior a tres meses, a contar desde el recibo de aquélla, cuyo acuerdo que será motivado se publicará en el tablón de anuncios y por escrito al interesado. Transcurrido el plazo sin haberse adoptado decisión alguna, se entenderá estimada.
  - c. En caso de que la admisión fuese denegada, podrá recurrirla en el plazo de veinte días a partir de la fecha de notificación del acuerdo del Consejo Rector ante la Asamblea General, que resolverán en la primera reunión que se celebre, será preceptiva la audiencia del interesado.
  - d. El acuerdo de admisión podrá ser impugnado por un número de socios que representen, al menos, el 20 por 100 de los votos sociales, en el plazo de diez días, contados a partir de la fecha de publicación del acuerdo de admisión. Hasta tanto transcurra dicho plazo o, en su caso, hasta la resolución de la posible impugnación, quedará en suspenso la admisión del nuevo socio.
  - e. Superado la admisión, en sentido favorable, deberá suscribir y desembolsar la cantidad que haya acordado la Asamblea General, de conformidad con el Artículo 47.

**Artículo 8.** Socios en situación de prueba

1. La admisión, por el Consejo Rector, de un nuevo socio, lo será en situación de prueba, pudiendo ser reducido o suprimido el período de prueba por mutuo acuerdo.

2. El período no excederá de seis meses y serán fijados por el Consejo Rector. No obstante, para ocupar los puestos de trabajo que fije el Consejo Rector, cuyo desempeño exija especiales condiciones profesionales, el período de prueba podrá ser de hasta dieciocho meses. El número de los referidos puestos de trabajo no podrá exceder del 20 por ciento del total de socios trabajadores de la Cooperativa.
3. Los nuevos socios, durante el período de prueba, tendrán los mismos derechos y obligaciones que los socios trabajadores, con las siguientes particularidades:
  - a. Podrá resolverse la relación por libre decisión unilateral, facultad que también se reconoce al Consejo Rector.
  - b. No podrán ser elegidos para cargos de los órganos de la sociedad.
  - c. No podrán votar, en la Asamblea General, punto alguno que les afecte personal o directamente.
  - d. No estarán obligados ni facultados para hacer aportaciones al capital social ni para desembolsar la cuota de ingreso.
  - e. No le alcanzará la imputación de pérdidas que se produzcan en la Cooperativa durante el período de prueba, ni tendrán derecho a retorno.

**Artículo 9.** Obligaciones y responsabilidad de los socios trabajadores

1. Los socios trabajadores estarán obligados a cumplir los deberes legales y estatutarios.
2. En especial los socios tendrán las siguientes obligaciones:
  - a. Cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales de la Cooperativa.
  - b. Participar en las actividades cooperativizadas que desarrolla la Cooperativa, mediante su personal trabajo en el horario y días del calendario laboral que fije la Asamblea General, bien a tiempo parcial o completo.

- c. Guardar secreto sobre aquellos asuntos y datos de la cooperativa cuya divulgación pueda perjudicar a los intereses sociales lícitos.
  - d. Aceptar los cargos para los que fuesen elegidos, salvo justa causa de excusa.
  - e. Cumplir con las obligaciones económicas que le correspondan.
  - f. No realizar actividades competitivas con las actividades empresariales que desarrolla la Cooperativa, salvo autorización expresa del Consejo Rector.
  - g. Asistir a las reuniones de la Asamblea General y demás órganos sociales de los que forme parte.
3. La responsabilidad del socio por las deudas sociales estará limitada a las aportaciones a capital social que hubiera suscrito, estén o no desembolsadas.
  4. El socio que cause baja en la Cooperativa responderá personalmente por las deudas sociales, previa excusión del haber social, durante cinco años, desde la pérdida de su condición de socio, por las obligaciones contraídas con anterioridad a su baja, hasta el importe reembolsado de sus aportaciones a capital social.

**Artículo 10.** Derechos de los socios trabajadores.

1. Los socios pueden ejercitar, sin más restricciones que las derivadas de un procedimiento sancionador, o de medidas cautelares estatutarias, todos los derechos reconocidos legal o estatutariamente.
2. En especial tienen derecho:
  - a. Asistir, participar en los debates, formular propuestas según regulación estatutaria y votar propuestas en la Asamblea General y demás órganos colegiados de los que forme parte.
  - b. Ser elector y elegible para los cargos de los órganos sociales.
  - c. Participar en todas las actividades de la Cooperativa, sin discriminaciones.
  - d. Percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, percepciones a cuenta de los excedentes de la Cooperativa

denominados anticipos societarios que no tienen la condición de salario, según su participación en la actividad cooperativizada.

- e. Al retorno cooperativo, en su caso.
- f. A la actualización, cuando proceda, y a la liquidación de las aportaciones a capital, así como a percibir intereses por las mismas, en su caso.
- g. La baja voluntaria.
- h. Recibir la información necesaria para el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Los derechos reconocidos en este artículo serán ejercitados de conformidad con las normas legales y estatutarias y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales.

**Artículo 11.** Derechos de información.

1. Todo socio trabajador podrá ejercitar el derecho de información en los términos previstos en la Ley, en estos Estatutos o en los acuerdos de la Asamblea General.
2. El socio tendrá derecho, como mínimo, a lo establecido en el número 3 del Artículo 16 de la Ley de Cooperativas. En cuanto al apartado e) del citado número, que se refiere a la ampliación de cuanta información se considere necesaria con respecto a los puntos contenidos en el orden del día de la convocatoria de Asamblea General, se establece un plazo de ocho días, contados a partir de la publicación de la misma, para presentar en el domicilio social la solicitud por escrito, que habrá de ser contestada por el Consejo Rector fuera de la Asamblea, en el plazo de 15 días, caso de complejidad de la petición formulada.

**Artículo 12.** Baja del socio

1. El socio trabajador puede darse de baja voluntariamente en la Cooperativa en cualquier momento, mediante preaviso por escrito al Consejo Rector que deberá formularse en el plazo de..... su incumplimiento podrá dar lugar a la correspondiente indemnización de daños y perjuicios.

2. La calificación y determinación de los efectos de la baja será competencia del Consejo Rector que deberá formalizarla en el plazo de tres meses, por escrito motivado que habrá de ser comunicado al socio. Transcurrido dicho plazo sin haber resuelto el Consejo Rector, el socio podrá considerar su baja como justificada a los efectos de su liquidación y reembolso de aportaciones a capital, todo ello sin perjuicio de lo previsto en el Artículo 51 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 13.** Baja obligatoria

1. Causarán baja obligatoriamente como socios trabajadores, quienes pierdan la capacidad legal o física para desarrollar la actividad cooperativizada de prestación de su trabajo.
2. La baja obligatoria será acordada, previa audiencia del interesado, por el Consejo Rector, de oficio, a petición de cualquier otro socio o del propio afectado.
3. El acuerdo del Consejo Rector será ejecutivo desde que sea notificada la ratificación por la Asamblea General o haya transcurrido el plazo para recurrir sin haberlo hecho. No obstante, podrá establecerse con carácter inmediato la suspensión cautelar de derechos y obligaciones del socio hasta que el acuerdo sea ejecutivo, que no alcanzará el derecho de información ni, en su caso, al de percibir retorno, al devengo de intereses por sus aportaciones al capital social, ni a la actualización de las mismas, y al derecho a voto en la Asamblea General.
4. El socio disconforme con el acuerdo motivado del Consejo Rector, sobre la calificación y efectos de su baja podrá impugnarlo, en los términos previstos en el apartado c) del punto 3 del Artículo 18 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo. 14.** Normas de disciplina social

1. Los socios sólo podrán ser sancionados por las faltas previamente tipificadas. Tendrán la consideración de faltas leves, graves y muy graves las tipificadas y clasificadas como tales en estos Estatutos.

2. Solamente podrán imponerse a los socios trabajadores las sanciones que, para cada clase de faltas, estén establecidas.

**Artículo. 15.** Faltas

1. La tipificación de las faltas se agrupa en dos bloques:
  - a. Tipificación de las faltas cuya sanción es competencia indelegable del Consejo Rector.
  - b. Tipificación de las faltas, que puedan producirse en la prestación del trabajo, respecto a las cuales el Consejo Rector podrá delegar la facultad sancionadora en las personas que determine, excepto para imponer la sanción de expulsión.
2. Las faltas cometidas por los socios trabajadores, cuya sanción es competencia indelegable del Consejo Rector, se clasifican en muy graves, graves y leves.

**Faltas muy graves:**

- a. Las operaciones de competencia, el fraude en las aportaciones al capital social, así como la manifiesta desconsideración a los rectores y representantes de la entidad, que perjudiquen los intereses materiales o el prestigio social de la Cooperativa.
- b. La falsificación de documentos, firmas, estampillas, sellos, marcas, claves o datos análogos, relevantes para la relación de la Cooperativa con sus socios trabajadores o con terceros.
- c. La no participación en la actividad cooperativizada de la Cooperativa mediante su personal trabajo en los términos establecidos en el apartado b) del artículo 9.2 de los presentes Estatutos.
- d. Violar secretos de la Cooperativa que perjudiquen gravemente los intereses de la misma.
- e. La usurpación de funciones del Consejo Rector, de cualquiera de sus miembros, o de los Interventores.
- f. El incumplimiento de las obligaciones económicas con la Cooperativa.

- g. Prevalerse de la condición de socio trabajador para desarrollar actividades contrarias a las leyes.

**Faltas graves:**

- a. La inasistencia injustificada a las Asambleas Generales debidamente convocadas cuando el socio haya sido sancionado dos veces por falta leve por no asistir a las reuniones de dicho órgano social en los últimos cinco años.
- b. Los malos tratos de palabra o de obra a otros socios trabajadores con ocasión de reuniones de los órganos sociales.

**Faltas leves**

- a. La falta de asistencia no justificada a las sesiones de la Asamblea General a las que el socio trabajador fuese convocado en debida forma.
  - b. La falta de notificación al Secretario de la Cooperativa del cambio de domicilio del socio trabajador, dentro de los dos meses desde que este hecho se produzca.
  - c. No observar, por dos veces como máximo dentro de un semestre, las instrucciones dictadas por los órganos competentes para el buen orden y desarrollo de las operaciones y actividades de la Cooperativa.
3. Las faltas cometidas por los socios trabajadores, respecto a las cuales el Consejo Rector podrá delegar la facultad sancionadora en las personas que determine, excepto para imponer la sanción de expulsión, se clasifican en muy grave, graves y leves:

**Faltas muy graves**

- a. El fraude, la deslealtad y el abuso de confianza en las gestiones encomendadas, así como cualquier conducta constitutiva de delito.
- b. La manifiesta insubordinación individual o colectiva.
- c. El falseamiento voluntario de datos e informaciones del servicio.

- d. La falta de asistencia al trabajo no justificado durante más de tres días al mes.
- e. Las faltas reiteradas de puntualidad no justificadas, durante diez días o más días al mes, o durante más de veinte días al trimestre.
- f. La ocultación de datos relevantes respecto a los útiles o herramientas o al proceso productivo en su conjunto.

### **Faltas graves**

- a. Los malos tratos de palabra o de obra a otros socios trabajadores o a los asalariados de la Cooperativa, con ocasión de la prestación del trabajo.
- b. La falta de disciplina en el trabajo o del respeto debido a los rectores.
- c. El incumplimiento de las órdenes de instrucciones de los órganos rectores y de las obligaciones concretas del puesto de trabajo o las negligencias de las que se deriven o puedan derivarse perjuicios graves para el servicio.
- d. La desconsideración con el público en el ejercicio del trabajo.
- e. El incumplimiento de las normas y medidas de seguridad e higiene en el trabajo establecidas, cuando del mismo puedan derivarse riesgos para la salud y la integridad física del socio trabajador, de otros socios trabajadores o del personal asalariado.
- f. La falta de asistencia al trabajo sin causa justificada, durante tres días al mes.
- g. Las faltas repetidas de puntualidad sin causa justificada, durante más de cinco días al mes y menos de diez.
- h. El abandono del trabajo sin causa justificada.
- i. La simulación o encubrimiento de faltas de otros socios trabajadores en relación con sus deberes de puntualidad, asistencia y permanencia en el trabajo.
- j. La simulación de enfermedad o accidente

- k. La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento normal del trabajo.
- l. La utilización o difusión indebida de datos o asuntos de los que se tenga conocimiento por razón del trabajo en la Cooperativa.

#### **Faltas leves**

- a. La ligera incorrección con el público, con los otros socios trabajadores o con los asalariados de la Cooperativa.
- b. El retraso, negligencia o descuido en el cumplimiento de sus tareas.
- c. La no comunicación con la debida antelación de la falta al trabajo por causa justificada, a no ser que pruebe la imposibilidad del hacerlo.
- d. La falta de asistencia al trabajo sin causa justificada, uno o dos días al mes.
- e. Las faltas repetidas de puntualidad sin causa justificada de tres a cinco días en un mes.

#### **Artículo 16. Sanciones y prescripción**

- 1. Las sanciones que se podrán imponer a los socios trabajadores por la comisión de faltas, serán:
  - a. Por las faltas muy graves, multa de..... a..... soles, suspensión al socio trabajador en sus derechos, con las limitaciones y en los supuestos que se señalan en el párrafo siguiente o expulsión.

La sanción de suspender al socio trabajador en sus derechos, solamente puede ser aplicada cuando la falta cometida consista en que el socio trabajador esté al descubierto de sus obligaciones económicas con la Cooperativa o no participe con su trabajo personal en la actividad de la Cooperativa en los términos previstos en el artículo 9.2 b) de estos Estatutos. La suspensión de derechos no podrá alcanzar al derecho de información, ni devengar el retorno o los intereses por aportaciones al capital social, ni a la actualización de dichas aportaciones; en todo caso, la suspensión de derechos

terminará en el momento en que el socio trabajador normalice su situación con la Cooperativa.

- b. Por las faltas graves, la sanción podrá ser de multa de.....
  - a..... soles, o suspensión al socio trabajador de sus derechos, con las limitaciones y en los supuestos que se señala en el párrafo segundo del anterior apartado a).
- c. Por las faltas leves, la sanción podrá ser de amonestación verbal o por escrito, o multa de..... a..... soles.

- 2. Las faltas muy graves prescribirán a los seis meses, las graves a los cuatro meses y las leves a los dos meses, los plazos empezarán a computarse a partir de la fecha en la que se hayan cometido.

La prescripción se interrumpe por la incoación del procedimiento sancionador y corre de nuevo si en el plazo de cuatro meses no se dicta y notifica la resolución.

No obstante lo establecido en los párrafos anteriores de este número, cuando la sanción sea la de expulsión y la causa de ésta sea el encontrarse el socio trabajador al descubierto de sus obligaciones económicas, podrá acordarse su expulsión cualquiera que sea el tiempo transcurrido, salvo que el socio trabajador haya regularizado su situación.

**Artículo 17.** Órgano sancionador y procedimiento

- 1. La facultad sancionadora, respecto a las infracciones a que se refiere el número 2 del artículo 15 de estos Estatutos es competencia indelegable del Consejo Rector. Las referidas faltas serán sancionadas por el Consejo Rector, mediante expediente instruido al efecto y con audiencia del interesado. El acuerdo del Consejo Rector, que imponga la sanción, tiene carácter ejecutivo, excepto en el supuesto de expulsión que se estará a lo dispuesto en el Artículo 18 de estos Estatutos. Contra el acuerdo por la comisión de faltas graves y muy graves, el socio podrá recurrir en el plazo de un mes desde la notificación del mismo ante la Asamblea General.

Si la sanción que imponga el Consejo Rector es por la comisión de falta leve, podrá ser recurrido, dentro del referido plazo, en vía de reposición.

2. Respecto a las faltas a que se refiere el número 3 del artículo 15 de estos Estatutos, el Consejo Rector podrá delegar la facultad de sancionarlas, en las personas que determine, que deberán tener encomendadas funciones de dirección o control en la estructura laboral de la empresa cooperativa, excepto en el supuesto de la expulsión del socio trabajador que sólo podrá ser acordada por el Consejo Rector. La sanción impuesta por las personas en las que delegue el Consejo Rector, será ejecutiva y podrá impugnarse ante el Consejo Rector en un plazo de ocho días desde su notificación. El Consejo Rector deberá resolver en un plazo máximo de treinta días, transcurrido el cual sin haberse resuelto se entenderá que el recurso ha sido estimado. Si no fuese impugnada la sanción por el socio trabajador se considerará a todos los efectos como si hubiera sido impuesta por el Consejo Rector.

**Artículo 18.** Expulsión

1. En todos los supuestos en que la sanción sea la de expulsión del socio trabajador, ésta sólo podrá ser acordada por el Consejo Rector por falta muy grave.
2. Contra dicho acuerdo el socio trabajador podrá recurrir, en el plazo de quince días desde la notificación del mismo, ante la Asamblea General que resolverá en la primera Asamblea que se celebre. Transcurrido dicho plazo sin haber adoptado la decisión, se entenderá estimado el recurso. El acuerdo de expulsión sólo será ejecutivo desde que sea ratificado por el correspondiente órgano o haya transcurrido el plazo para recurrir ante el mismo, aunque el Consejo Rector podrá suspender al socio trabajador en su empleo, conservando éste todos sus derechos económicos.

**Artículo 19.** Jornada, descanso semanal, fiestas, vacaciones y permisos.

La duración de la jornada de trabajo, el descanso mínimo semanal, las fiestas y las vacaciones anuales, se regularán por la Asamblea General respetando como mínimo, en todo caso, las normas contenidas en el artículo 83 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 20.** Suspensión y excedencia.

Se suspenderá temporalmente la obligación y el derecho del socio trabajador a prestar su trabajo en la Cooperativa, con pérdida de los derechos y obligaciones económicas derivadas de dicha prestación, por las causas y de acuerdo con lo establecido en el artículo 84 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 21.** Baja obligatoria por causas económicas tecnológicas o de producción.

1. Cuando por causas económicas, técnicas, organizativa o de producción o en el supuesto de fuerza mayor, para mantener la viabilidad empresarial de la Cooperativa, sea preciso, a criterio de la Asamblea General, reducir, con carácter definitivo, el número de puestos de trabajo de la Cooperativa o modificar la proporción de las cualificaciones profesionales del colectivo que integra la misma, el Consejo Rector deberá designar los socios trabajadores concretos que deben causar baja en la Cooperativa, que tendrá la consideración de baja obligatoria justificada.
2. Los socios trabajadores que sean baja obligatoria conforme a lo establecido en el número anterior del presente artículo, tendrá derecho a la devolución inmediata de sus aportaciones voluntarias al capital social y a la devolución en el plazo de dos años de sus aportaciones obligatorias en períodos mensuales. En todo caso, los importes pendientes de reembolso devengarán el interés legal del dinero que de forma anual deberá abonarse al ex - socio trabajador de la Cooperativa.
3. No obstante, cuando la cooperativa tenga disponibilidad de recursos económicos objetivables, la devolución de las aportaciones obligatorias deberán realizarse en el ejercicio económico en curso.

**Artículo 22.** Opción del Régimen de la Seguridad Social

La Cooperativa opta a efectos de disfrute de los beneficios de la Seguridad Social de sus socios trabajadores por el Régimen.....

### CAPÍTULO III.- ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

#### SECCIÓN 1ª. LA ASAMBLEA GENERAL

##### **Artículo 23.** Asamblea General

La Asamblea General es la reunión de los socios constituida con el objeto de deliberar y adoptar acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la Cooperativa.

##### **Artículo 24.** Competencia

1. Cualquier otros asunto de interés para la misma, siempre que conste en el orden del día, pero únicamente podrá tomar acuerdos en materias que la Ley no considere competencia exclusiva de otro órgano social. No obstante lo anterior, la Asamblea podrá impartir instrucciones al Consejo Rector o someter a autorización la adopción por dicho órgano de decisiones y acuerdos sobre determinados asuntos.
2. Corresponde en exclusiva a la Asamblea General, deliberar y tomar acuerdos sobre los siguientes asuntos:
  - a. Examen de la gestión social, aprobación de las cuentas anuales, del informe de gestión y de la aplicación de los excedentes disponibles o imputación de pérdidas.
  - b. Nombramiento y revocación de los miembros del Consejo Rector, Interventores, Auditores de Cuentas, Liquidadores y, en su caso, el nombramiento del Comité de Recursos así como sobre la cuantía de las retribuciones de los Consejeros y Liquidadores.
  - c. Modificación de los Estatutos sociales y aprobación o modificación, en su caso, del Reglamento de régimen interno de la cooperativa.

- d. Aprobación de nuevas aportaciones obligatorias, admisión de aportaciones voluntarias, actualización del valor de las aportaciones al capital social, fijación de las aportaciones de los nuevos socios, establecimiento de cuotas de ingreso o periódicas, así como el tipo de interés a abonar por las aportaciones a capital social.
- e. Emisión de obligaciones, títulos participativos, participaciones especiales u otras formas de financiación mediante emisiones de valores negociables.
- f. Fusión, escisión, transformación y disolución de la Sociedad.
- g. Toda decisión que suponga una modificación sustancial de la estructura económica, social, organizativa o funcional de la cooperativa. Se consideran como tales:
  - En cuanto a la estructura económica, las modificaciones que consistan en decisiones de disposición, forma de garantía o inversiones que afecten a un volumen superior al veinte por ciento del patrimonio de la cooperativa, según el último balance aprobado por la Asamblea. Se incluyen las decisiones que, sin alcanzar separadamente el porcentaje previsto, lo superen en un período de tres meses.
  - La modificación de la estructura organizativa o funcional que conlleve aperturas de nuevos centros de trabajo con admisión de socios trabajadores o trabajadores por cuenta ajena, así como variaciones de los órganos sociales no previstas en los presentes Estatutos o, en su caso, en el Reglamento de Régimen Interno.
- h. Constitución de cooperativas de segundo grado y de grupos cooperativos o incorporación a éstos si ya están constituidos, participación en otras formas de colaboración económica contemplada en el artículo 79 de la Ley de Cooperativas,

adhesión a entidades de carácter representativo así como la separación de las mismas.

- i. El ejercicio de acción social de responsabilidad contra los miembros del Consejo Rector, los auditores de cuentas y liquidadores.
  - j. Los derivados de una norma legal o estatutaria.
3. La competencia de la Asamblea General sobre los actos en que su acuerdo es preceptivo en virtud de norma legal o estatutaria tiene carácter indelegable, salvo aquellas competencias que pueden ser delegadas en el grupo cooperativo regulado en el Artículo 78 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 25.** Clases y formas de Asamblea General

Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias. La ordinaria tiene por objeto principal examinar la gestión social y aprobar, sin proceder, las cuentas anuales: pudiendo incluir en su orden del día cualquier otro asunto propio de la competencia de la Asamblea. Las demás tendrán el carácter de extraordinarias

**Artículo 26.** Convocatoria de la Asamblea General

1. La Asamblea General ordinaria deberá ser convocada por el Consejo Rector dentro de los seis meses siguientes a la fecha del cierre del ejercicio económico. Si transcurre dicho plazo sin que tenga lugar la convocatoria, los Interventores deberán instarla al Consejo Rector, y si éste no convoca dentro de los quince días siguientes al recibo del requerimiento, deberán solicitarla al Juez competente, que la convocará. Asimismo y transcurrido el plazo señalado de seis meses, sin haberse realizado la convocatoria de la Asamblea Ordinaria, cualquier socio trabajador podrá solicitar de la referida autoridad judicial que la convoque.
2. La Asamblea General Extraordinaria se convocará a iniciativa del Consejo Rector, efectuada fehacientemente por un número de socios que represente el 20 por 100 del total de votos y a solicitud de los Interventores. A la petición o solicitud de Asamblea se acompañará el

Orden del día de la misma. Si el requerimiento de convocatoria no fuese atendido por el Consejo Rector dentro del plazo de un mes, los solicitantes podrán instar al Juez competente que ordene la convocatoria.

**Artículo 27.** Forma de la convocatoria

1. La convocatoria de la Asamblea General se publicará en el tablón de anuncios del domicilio social de la Cooperativa y en el de cada uno de los centros de trabajo de ésta, anunciándose también, en su caso, de acuerdo con lo establecido en la Ley.
2. La publicación o notificación de la convocatoria se efectuará con una antelación de al menos quince días y máximo de dos meses.
3. La convocatoria indicará, al menos, la fecha, si es en primera o segunda convocatoria, la hora y el lugar de la reunión, y expresará con claridad y precisión los asuntos que componen el Orden del día.
4. El intervalo de tiempo que debe mediar entre la primera y segunda convocatoria será de.....
5. El Orden del día será fijado por el Consejo Rector, el cual deberá incluir los asuntos que, por escrito, le hayan sido propuestos por los Interventores y un número de socios trabajadores que representen el 10 por 100 o alcancen la cifra de 200. Las propuestas deberán ser presentadas antes que finalice el octavo día posterior al de la publicación de la convocatoria. El Consejo Rector deberá hacer público el nuevo orden del día con una antelación mínima de cuatro días al de la celebración de la Asamblea.
6. Las Asambleas Generales, excepto a las que se refiere el número 7 de este artículo, se celebrarán en la localidad donde radique el domicilio social de la Cooperativa.
7. No obstante, lo establecido en los números anteriores de este artículo, no será necesaria la convocatoria, ni existirá limitación sobre el lugar en donde ha de celebrarse la Asamblea General, siempre que estén presentes o representados todos los socios de la Cooperativa y acepten por unanimidad la celebración de la Asamblea y los asuntos a tratar en

ella, en cuyo caso todos los socios firmarán el acta en que se acuerde dicha celebración de la Asamblea y el orden del día.

**Artículo 28.** Funcionamiento de la Asamblea

1. La Asamblea General quedará válidamente constituida en primera convocatoria, cuando estén presentes o representados más de la mitad de los votos sociales y, en segunda convocatoria cuando lo estén, al menos un 10 por 100 de los votos sociales o 100 votos sociales. El Presidente de la Cooperativa, o quien haga sus veces, asistido por el Secretario del Consejo Rector, realizará el cómputo de socios trabajadores presentes y representados en la Asamblea y declarará, si procede, que la misma queda constituida.
2. La Asamblea General estará presidida por el Presidente y, en su defecto, por el Vicepresidente del Consejo Rector y, en defecto de ambos, por el que elija la Asamblea General. Actuará de Secretario el que lo sea del Consejo Rector y, en su defecto, el que elija la Asamblea General.
3. Las votaciones serán secretas cuando tengan por finalidad la elección o revocación de los miembros de los órganos sociales o el acuerdo para ejercitar la acción de responsabilidad contra los miembros de los órganos sociales, así como para transigir o renunciar al ejercicio de la acción y en cualquier otro supuesto previsto en la Ley. Se adoptará, también mediante votación secreta en aquellos en que así lo aprueben, previa su votación la solicitud de cualesquiera socios, el 10 por 100 de los votos presentes y representados; en este último supuesto sólo puede promoverse una petición de votación secreta por cada sesión.

**Artículo 29.** Derecho de Voto. Voto por representante

1. En la Asamblea General cada socio tendrá un voto. El socio deberá abstenerse de votar cuando el acuerdo que se someta a la Asamblea tenga por objeto la resolución de los recursos interpuestos por el socio contra sanciones que le fuesen impuestas por el Consejo Rector, así como en los casos en los que el acuerdo verse sobre una situación de conflicto de intereses entre el socio trabajador y la Cooperativa,

incluyendo en todo caso aquéllos previstos en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

2. El socio podrá hacerse representar por otro socio, quien no podrá representar a más de dos. La delegación del voto, que sólo podrá hacerse con carácter especial para cada Asamblea, deberá efectuarse mediante escrito autógrafo o cualquier otro medio de prueba admitido en Derecho. Corresponde a la Mesa de la Asamblea – entiéndase Presidente y Secretario - decidir sobre la idoneidad del escrito que acredite la representación

**Artículo 30.** Adopción de acuerdos

1. Excepto en los supuestos previstos por la Ley, la Asamblea General adoptará los acuerdos por más de la mitad de los votos válidamente expresados, no siendo computables a estos efectos los votos en blanco, ni las abstenciones.
2. Será necesaria la mayoría de los dos tercios de los votos presentes y representados, para adoptar acuerdos de modificación de Estatutos, adhesión o baja de un grupo cooperativo, transformación, fusión, escisión, disolución y reactivación de la sociedad.
3. Serán nulos los acuerdos sobre asuntos que no consten en el orden del día, salvo el de convocar una nueva Asamblea General; el que se realice censura de las cuentas por miembros de la Cooperativa o por persona externa; el de prorrogar la sesión de la Asamblea General; el ejercicio de acción de responsabilidad contra los Administradores, los Interventores, los Auditores o los Liquidadores; la revocación de los cargos sociales antes mencionados, así como aquellos otros casos previstos en la Ley.
4. Los acuerdos de la Asamblea General producirán los efectos a ellos inherentes desde el momento en que hayan sido adoptados.

**Artículo 31.** Acta de la Asamblea

1. El acta de la Asamblea, que deberá redactar el Secretario y deberá expresar, en todo caso, el lugar, la fecha y hora de la reunión, relación de asistentes, si se celebra en primera o segunda convocatoria,

manifestación de la existencia de quórum suficiente para su válida constitución, señalando el orden del día, resumen de las deliberaciones e intervenciones que se hayan solicitado constancia en el acta, así como la transcripción de los acuerdos adoptados con los resultados de las votaciones.

2. El acta de la sesión podrá ser aprobada por la propia Asamblea General a continuación del acto de su celebración o, en su defecto, habrá de serlo dentro del plazo de quince días siguientes a su celebración, por el Presidente de la misma y dos socios, sin cargo alguno, designados en la misma Asamblea, quienes firmarán junto con el Secretario.
3. Cuando los acuerdos sean inscribibles, deberán presentarse en el Registro de Cooperativas los documentos necesarios para su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de la aprobación del acta, bajo la responsabilidad del Consejo Rector.
4. El Consejo Rector podrá requerir la presencia de notario para levantar acta de la Asamblea y estará obligado a hacerlo siempre que, con siete días de antelación al previsto, para la sesión, lo soliciten socios que representen al menos el diez por ciento de los votos sociales de la Cooperativa. El acta notarial no se someterá a trámite de aprobación y tendrá la consideración de acta de la Asamblea General.

**Artículo 32.** Impugnación de acuerdos de la Asamblea General

1. Los acuerdos de la Asamblea General que sean contrarios a la Ley, que se opongan a estos Estatutos, o lesionen, en beneficio de uno o varios socios o terceros, los intereses de la Cooperativa, podrán ser impugnados, salvo que hayan sido dejados sin efecto o sustituidos válidamente por otros, según las normas y dentro de los plazos previstos en el Artículo 31 de la Ley de Cooperativas.
2. Para la impugnación de los acuerdos nulos están legitimados: cualquier socio, los miembros del Consejo Rector, los Interventores y los terceros que acrediten interés legítimo. Par impugnar los acuerdos anulables están legitimados: los socios asistentes a la Asamblea que

hubieren hecho constar, en acta o mediante documento fehaciente entregado dentro de las 48 horas siguientes, su oposición al acuerdo, aunque la votación hubiera sido secreta; los ilegítimamente privados del derecho de voto y los ausentes, así como los miembros del Consejo Rector y los Interventores. Están obligados a impugnar los acuerdos contrarios a la Ley o a los Estatutos: el Consejo Rector, los Interventores y los Liquidadores y, en su caso, el Comité de Recursos.

## SECCIÓN 2ª. EL CONSEJO RECTOR

### **Artículo 33.** Naturaleza y competencia

1. El Consejo Rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General.
2. Corresponde al Consejo Rector cuantas facultades no estén reservadas por la Ley o por los Estatutos a otros órganos sociales y, en su caso, acordar la modificación de los Estatutos cuando consista en el cambio de domicilio social dentro del mismo término municipal.
3. Las facultades representativas del Consejo Rector se extienden a todos los actos relacionados con las actividades que integren el objeto social de la cooperativa, sin que surtan efectos frente a terceros las limitaciones que en cuanto a ellos pudieran contener los Estatutos.
4. El Presidente del Consejo Rector y, en su caso, el Vicepresidente, que lo será también de la cooperativa, ostentarán la representación legal de la misma, dentro del ámbito de facultades que les atribuyen los presentes Estatutos y las concretas que para su ejecución resulten de los acuerdos de la Asamblea General o del Consejo Rector.
5. El Consejo Rector podrá conferir apoderamiento, así como proceder a su revocación, a cualquier persona, cuyas facultades representativas de gestión o dirección, se establecerán en la escritura de poder, y en especial nombrar y revocar al gerente, director general o cargo equivalente, como apoderado principal de la Cooperativa. El otorgamiento, modificación o revocación de los poderes de gestión o

de dirección con carácter permanente se inscribirá en el Registro de Sociedades Cooperativas.

**Artículo 34.** Composición:

1. El Consejo Rector se compone de.....miembros titulares.
2. Los cargos del Consejo Rector serán: Presidente, Vicepresidente, Secretario,.....

**Artículo 35.** Elección

1. Los consejeros serán elegidos por la Asamblea General en votación secreta y por el mayor número de votos, y su nombramiento surtirá efecto desde el momento de su aceptación, debiendo ser presentado a inscripción en el Registro de Cooperativas, en el plazo de un mes.
2. En cuanto al proceso electoral se señala que: caso de presentarse candidaturas, deberá hacerse con cinco días de antelación a la celebración de la Asamblea General en que se efectúe la elección y, para ésta, se constituirá una Mesa Electoral, que deberá estar integrada, al menos, por uno de los miembros del Consejo Rector o, en su caso, de la Mesa de la Asamblea, y dos socios que elija la Asamblea, que también señalará el Presidente y Secretario de la Mesa. Para la emisión del voto se establece un tiempo de media hora y la Asamblea no se considerará terminada hasta tanto no se realice el escrutinio y recuento de los votos. Los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario serán elegidos por la Asamblea General.

**Artículo 36.** Duración, cese, vacantes y distribución

1. Los consejeros serán elegidos por un período entre tres y seis años (a concretar en los estatutos 3, 4,5 o 6 años), pudiendo ser reelegidos. Agotado el plazo para el cual fueron elegidos, continuarán ostentando sus cargos hasta el momento en que se produzca la aceptación de los que les sustituyan.
2. Se renovará simultáneamente en la totalidad de sus miembros.
3. Podrán ser destituidos por acuerdo de la Asamblea General, aunque no conste como punto del orden del día, si bien, en este caso, será

necesaria la mayoría del total de los votos de la cooperativa. Queda a salvo, en todo caso, lo dispuesto en el número 4, del Artículo 41 de la Ley de Cooperativas, para el que bastará la mayoría simple.

4. La renuncia de los consejeros podrá ser aceptada por el Consejo Rector o por la Asamblea General.
5. En cuanto a las vacantes se estará a lo dispuesto en los números 5 y 6 del Artículo 35 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 37.** Funcionamiento del Consejo Rector.

1. El Consejo Rector deberá ser convocado por su Presidente, o el que haga sus veces, a iniciativa propia o a petición de cualquier Consejero. Si la solicitud no fuese atendida en el plazo de diez días, podrá ser convocado por el Consejero que hubiese hecho la petición, siempre que logre la adhesión, al menos, de un tercio del Consejo. No será necesaria la convocatoria, cuando estando presentes todos los Consejeros, decidan por unanimidad la celebración del Consejo. Podrá convocarse a la reunión del Consejo Rector, sin derecho de voto, al Director y demás técnicos de la Cooperativa y a otras personas que tengan interés en la buena marcha de los asuntos de la Cooperativa.
2. El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurren personalmente a la reunión más de la mitad de sus componentes. Los Consejeros no podrán hacerse representar.
3. Los acuerdos se adoptarán, excepto en los supuestos en que la Ley establezca otra mayoría, por más de la mitad de los votos válidamente expresados. El voto del Presidente dirimirá los empates.
4. El acta de la reunión, firmada por el Presidente y el Secretario, que la redactará, recogerá los debates en forma sucinta y el texto de los acuerdos, así como el resultado de las votaciones.

**Artículo 38.** Impugnación de los acuerdos del Consejo Rector.

Los acuerdos del Consejo Rector que se consideren nulos o anulables podrán ser impugnados según las normas y dentro de los plazos establecidos en el Artículo 37 de la Ley de Cooperativas.

### SECCIÓN 3ª DE LOS INTERVENTORES Y AUDITORÍA EXTERNA

#### **Artículo 39.** Funciones y nombramiento de los Interventores

1. La intervención, como órgano de fiscalización de la cooperativa, tiene como funciones, además de las que expresamente le encomienda la Ley, aquellas que, de alguna forma, sea necesaria su concurso, por su naturaleza fiscalizadora, que no estén expresamente encomendadas a otros órganos sociales. Puede consultar y comprobar toda la documentación de la cooperativa y proceder a las verificaciones que estime necesarias.
2. El número de Interventores titulares será de \_\_\_\_\_, que será elegido por un período entre tres y seis años ( a concretar en los estatutos 3,4,5, o 6 años), por la Asamblea General, en votación Secreta, por el mayor número de votos, pudiendo ser reelegidos.

#### **Artículo 40.** Informe de las Cuentas Anuales.

1. Las cuentas anuales y el informe de gestión, antes de ser presentado para su aprobación por la Asamblea General, deberán ser censurados por el interventor o interventores, salvo que la cooperativa esté sujeta a la auditoría de cuentas a que se refiere el Artículo 61 de la Ley de Cooperativas.
2. El informe definitivo deberá ser formulado y puesto a disposición del Consejo en el plazo máximo de un mes desde que se entreguen las cuentas a tal fin. En caso de disconformidad, los interventores deberán emitir informe por separado. En tanto no se haya emitido informe o transcurrido el plazo para hacerlo, no podrá ser convocada la Asamblea General a cuya aprobación deban someterse las cuentas.

### SECCIÓN 4ª DISPOSICIONES COMUNES AL CONSEJO RECTOR E INTERVENTOR

#### **Artículo 41.** Incompatibilidades, incapacidades y prohibiciones

Para el desempeño del cargo de consejero o interventor deberá tenerse en cuenta lo establecido en el Artículo 41 de la Ley.

#### **Artículo 42.** Conflicto de intereses con la cooperativa.

1. Será preciso el previo acuerdo de la Asamblea General, cuando la cooperativa hubiera de obligarse con cualquier consejero, interventor o con uno de sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, no pudiendo el socio incurso en esta situación de conflicto tomar parte en la correspondiente votación. La autorización de la Asamblea no será necesaria cuando se trate de las relaciones propias de la condición de socio
2. Los actos, contratos u operaciones realizadas sin la mencionada autorización serán anulables, quedando a salvo los derechos adquiridos de buena fe por terceros.

**Artículo 43.** Responsabilidad.

La responsabilidad de los consejeros e interventores por daños causados, se regirá por lo dispuesto para los administradores de las sociedades anónimas, si bien, los interventores no tendrán responsabilidad solidaria. El acuerdo de la Asamblea General que decida sobre el ejercicio de la acción de responsabilidad requerirá mayoría ordinaria, que podrá ser adoptado aunque no figure en el orden del día. En cualquier momento la Asamblea General podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción siempre que no se opusieren a ello socios que ostenten el cinco por ciento de los votos sociales de la cooperativa.

## CAPÍTULO IV RÉGIMEN ECONÓMICO

### SECCIÓN 1ª. DE LAS APORTACIONES SOCIALES.

**Artículo 44.** Capital social

1. El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios, que se acreditarán mediante títulos nominativos, sin que puedan tener la consideración de títulos de valores.
2. Las aportaciones de los socios al capital social se realizarán en moneda de curso legal. No obstante, si lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica, para lo que se seguirán las normas contenidas en los números 4 y 5 del Artículo 45 de la Ley de Cooperativa.

3. El importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social.

**Artículo 45.** Capital social mínimo

El capital social mínimo con el que puede funcionar la Cooperativa y que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución se fija en..... soles.

**Artículo 46.** Aportaciones obligatorias

1. La aportación obligatoria mínima para ser socio trabajador será de..... soles, de cuya cantidad deberá desembolsarse, para adquirir la condición de socio trabajador, la cantidad de..... soles, y el resto deberá desembolsarse en el plazo que acuerde la Asamblea General.
2. La Asamblea General podrá exigir nuevas aportaciones obligatorias, fijando la cuantía, plazos y condiciones del desembolso. El socio que tuviera desembolsadas las aportaciones voluntarias podrá aplicarlas a cubrir, en todo o en parte, las nuevas aportaciones obligatorias. El socio disconforme con la exigencia de nuevas aportaciones al capital social podrá darse de baja, calificándose esta como causa justificada.
3. El socio que no desembolse las aportaciones en los plazos previstos incurrirá en mora por el solo vencimiento del plazo y deberá abonar a la Cooperativa el interés legal y resarcirla de los daños y perjuicios causados por la morosidad. El socio que incurra en mora podrá ser suspendido de sus derechos políticos y económicos hasta que normalice su situación, y si no realiza el desembolso en el plazo de sesenta días desde que fuera requerido, podrá ser expulsado de la Sociedad. En todo caso, la Cooperativa podrá proceder judicialmente contra el socio moroso.

**Artículo 47.** Aportaciones de los nuevos socios trabajadores.

Los socios que se incorporen con posterioridad a la cooperativa deberán efectuar la aportación obligatoria al capital social que tenga establecida la Asamblea General para adquirir tal condición. Su importe no podrá superar al valor actualizado, según el índice general de precios al consumo, de las

aportaciones obligatorias iniciales y sucesivas, efectuadas por el socio de mayor antigüedad en la cooperativa.

**Artículo 48.** Aportaciones voluntarias

La Asamblea General podrá acordar la admisión de aportaciones voluntarias al capital social. El acuerdo establecerá la cuantía global máxima, las condiciones, retribución y el plazo de suscripción, que no podrá ser superior a seis meses desde la fecha del acuerdo.

Las aportaciones voluntarias deberán desembolsarse totalmente en el momento de la suscripción y tendrán el carácter de permanencia propio del capital social del que pasa a formar parte.

**Artículo 49.** Remuneración de aportaciones

1. Las aportaciones obligatorias desembolsadas devengarán el tipo de interés que acuerde la Asamblea General.
2. Las aportaciones voluntarias devengarán el tipo de interés que fije el acuerdo de emisión de las mismas.
3. En ningún supuesto el tipo de interés a devengar por las aportaciones obligatorias o voluntarias podrá exceder en más de seis puntos del interés legal del dinero.

**Artículo 50.** Actualización de las aportaciones

1. El balance de las cooperativas podrá ser actualizado en los mismos términos y con los mismos beneficios que se establezcan para las sociedades de derecho común, mediante acuerdo de la Asamblea General, sin perjuicio de lo establecido en la Ley sobre el destino de la plusvalía resultante de la actualización.
2. Una vez se cumplan los requisitos para la disponibilidad de la plusvalía resultante, ésta se destinará por la cooperativa, en uno o más ejercicios, por acuerdo de la Asamblea General, a la actualización del valor de las aportaciones al capital social de los socios o al incremento de los fondos de reserva, obligatorios o voluntarios, en la proporción que se estime conveniente, respetando, en todo caso, las limitaciones que en cuanto a disponibilidad establezca la normativa reguladora sobre actualización de balances. No obstante, cuando la cooperativa

tenga pérdidas sin compensar, dicha plusvalía se aplicará, en primer lugar, a la compensación de las mismas y, el resto, a los destinos señalados anteriormente.

**Artículo 51.** Transmisión de las aportaciones Las aportaciones podrán transmitirse:

- a. Por actos “*inter vivos*”, únicamente a otros socios de la cooperativa y a quienes adquieran tal cualidad dentro de los tres meses siguientes a la transmisión que, en este caso, queda condicionada al cumplimiento de dicho requisito En todo caso habrá de respetarse el límite impuesto en el Artículo 45.6 de la Ley de Cooperativas.
- b. Por sucesión “*mortis causa*”, a los causahabientes si fueran socios y así lo soliciten, o si no lo fueran, previa admisión como tales realizada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7.2 de los presentes Estatutos, que habrá de solicitarse en el plazo de seis meses desde el fallecimiento. En otro caso, tendrá derecho a la liquidación del crédito correspondiente a la aportación social.

**Artículo 52.** Cuotas de ingreso

1. La Asamblea General podrá establecer la cuota de ingreso de los nuevos socios, cuya cuantía no podrá ser superior al 25 por 100 del importe de las aportaciones obligatorias que los mismos hayan de realizar de acuerdo con lo establecido en el artículo 47.
2. Las cuotas de ingreso no integrarán el capital social ni serán reintegrables, y se destinarán a nutrir el Fondo de Reserva obligatorio.

**Artículo 53.** Financiaciones que no integran el capital social.

1. La Asamblea General podrá acordar la captación de recursos financieros de socios o terceros, con sujeción a lo previsto en los números 1 y 2 del Artículo 53 de la Ley de Cooperativas.
2. La Cooperativa, previo acuerdo de la Asamblea General, podrá utilizar otras fuentes de financiación previstas en el Artículo 54 de la Ley de Cooperativas.

**Artículo 54.** Reembolso de las aportaciones.

1. En caso de baja del socio, éste o sus derechohabientes, en su caso, tienen derecho al reembolso de las aportaciones a capital social, cuya liquidación se hará según el balance de cierre del ejercicio en el que se produzca la baja, sin que se puedan efectuar deducciones, salvo las que se señalan en los números 2 y 3 del presente Artículo.
2. Del valor acreditado a las aportaciones se deducirán las pérdidas imputadas e imputables al socio, reflejadas en el balance de cierre del ejercicio en el que se produzca la baja, ya corresponda a dicho ejercicio o provenga de otros anteriores y estén sin compensar. El Consejo Rector tendrá un plazo de tres meses desde la fecha de la aprobación de las cuentas del ejercicio en el que haya causado baja el socio, para proceder a efectuar el cálculo del importe a retornar de sus aportaciones al capital social, que le deberá ser comunicado. El socio disconforme con el resultado de dicho acuerdo podrá impugnarlo por el mismo procedimiento previsto en el artículo 17.5 de la Ley de Cooperativas.
3. En el caso de baja no justificada por incumplimiento del período de permanencia mínimo, a que se hace referencia en el Artículo 17.3 de la Ley de Cooperativas, se establecerá una deducción sobre el importe resultante de la liquidación de las aportaciones obligatorias, una vez efectuados los ajustes señalados en el punto anterior, del..... Por ciento.
4. El plazo de reembolso no podrá exceder de cinco años a partir de la fecha de la baja. En el caso de fallecimiento del socio, el reembolso a los causahabientes deberá realizarse en un plazo no superior a un año desde el hecho causante.
5. Las cantidades pendientes de reembolso no serán susceptibles de actualización, pero darán derecho a percibir el interés legal del dinero, que deberá abonarse anualmente junto con, al menos, una quinta parte de la cantidad a reembolsar.

#### SECCIÓN 2ª. FONDOS SOCIALES OBLIGATORIOS.

##### **Artículo 55.** Fondo de reserva obligatorio.

1. El fondo de reserva obligatorio destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa, es irrepartible entre los socios. Se destinarán necesariamente a este fondo:
  - a. De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo el 20 por 100, antes de la consideración del Impuesto de Sociedades.
  - b. El 50 por 100 de los beneficios extracooperativos y extraordinarios, antes de la consideración del Impuesto de Sociedades.
  - c. El porcentaje que acuerde la Asamblea General a tenor de lo establecido en el Artículo 58.3 de los presentes Estatutos.
  - d. Las deducciones sobre las aportaciones obligatorias al capital social en la baja no justificada de socios.
  - e. Las cuotas de ingreso de los socios.
  - f. Los resultados de las operaciones reguladas en el artículo 79.3 de la Ley de Cooperativas.
2. Con independencia del fondo de reserva obligatorio, la cooperativa deberá constituir y dotar los fondos que, por la normativa de aplicación, se establezcan con carácter obligatorio en función de su actividad o calificación.

**Artículo 56.** Fondo de educación y promoción.

1. El fondo de educación y promoción se destinará, a actividades que cumplan alguna de las siguientes finalidades:
  - a. La formación y educación de sus socios y trabajadores en los principios y valores cooperativos, o en materias específicas de su actividad societaria o laboral y demás actividades cooperativas.
  - b. La difusión del cooperativismo, así como la promoción de las relaciones inter-cooperativas.
  - c. La promoción cultural, profesional y asistencial del entorno local o de la comunidad en general, así como la mejora de la

calidad de vida o del desarrollo comunitario y las acciones de protección medioambiental.

2. Para el cumplimiento de los fines de este fondo se podrá colaborar con otras sociedades y entidades, pudiendo aportar, total o parcialmente, su dotación.
3. El informe de gestión recogerá con detalle las cantidades que con cargo a dicho fondo se hayan destinado a los fines del mismo, con indicación de la labor realizada y, en su caso, mención de las sociedades o entidades a las que se remitieron para el cumplimiento de dichos fines.
4. Se destinarán necesariamente al fondo de educación y promoción:
  - a. El 5% del excedente cooperativo.
  - b. Las sanciones económicas que imponga la cooperativa a sus socios.
  - c. El porcentaje que acuerde la Asamblea General a tenor de lo establecido en el Artículo 58.3 de los presentes Estatutos.
5. El fondo de educación y promoción es inembargable e irrepartible entre los socios, incluso en el caso de liquidación de la cooperativa, y sus dotaciones deberán figurar en el pasivo del balance con separación de otras partidas.
6. El importe del fondo que no se haya aplicado o comprometido, deberá materializarse dentro del ejercicio económico siguiente a aquél en que se haya efectuado la dotación, en cuentas de ahorro, en títulos de la Deuda Pública o títulos de Deuda Pública emitidos por las Comunidad Autónoma, cuyos rendimientos financieros se aplicarán al mismo fin. Dichos depósitos o títulos no pondrán ser pignorados ni afectados a préstamos o cuentas de crédito.

### SECCIÓN 3ª. EJERCICIO ECONÓMICO.

#### **Artículo 57.** Ejercicio económico y determinación de resultados.

1. El ejercicio económico tendrá una duración de doce meses, salvo en los casos de constitución, extinción o fusión de la sociedad y coincidirá con el año natural.

2. La determinación de los resultados del ejercicio económico se llevará a cabo conforme a la normativa general contable, considerando, no obstante, también como gastos las siguientes partidas:
  - a. El importe de los anticipos societarios a los socios trabajadores, imputándolos en el período en que se produzca la prestación de trabajo.
  - b. La remuneración de las aportaciones al capital social, participaciones especiales, obligaciones, créditos de acreedores e inversiones financieras de todo tipo captadas por la cooperativa, sea dicha retribución fija, variable o participativa.
3. Figurarán en contabilidad separadamente los resultados extra cooperativos derivados de las operaciones por la actividad cooperativizada realizada con terceros no socios, los obtenidos de actividades económicas o fuentes ajenas a los fines específicos de la cooperativa, así como los derivados de inversiones o participaciones financieras en sociedades, o los extraordinarios procedentes de plusvalías que resulten de operaciones de enajenación de los elementos del activo inmovilizado, con las siguientes excepciones:
  - a. Los derivados de ingresos procedentes de inversiones o participaciones financieras en sociedades cooperativas, o en sociedades no cooperativas cuando éstas realicen actividades preparatorias, complementarias o subordinadas a las de la propia cooperativa, que se consideran a todos los efectos resultados cooperativos.
  - b. Las plusvalías obtenidas por la enajenación de elementos del inmovilizado material destinados al cumplimiento del fin social, cuando se reinvierta la totalidad de su importe en nuevos elementos del inmovilizado, con idéntico destino, dentro del plazo comprendido entre el año anterior a la fecha de la entrega o puesta a disposición del elemento patrimonial y los tres años posteriores, siempre que permanezcan en su patrimonio, salvo pérdidas justificadas, hasta que finalice su período de

amortización. Para la determinación de los resultados extracooperativos se imputará a los ingresos derivados de estas operaciones, además de los gastos específicos necesarios para su obtención, la parte que, según criterios de imputación fundados, corresponda de los gastos generales de la cooperativa.

**Artículo 58.** Aplicación de los excedentes.

1. De los excedentes contabilizados para la determinación del resultado cooperativo, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores y antes de la consideración del impuesto de Sociedades, se destinará el 20 por 100 al fondo de reserva obligatorio y el 5 por 100 al fondo de educación y promoción.
2. De los beneficios extracooperativos y extraordinarios, una vez deducidas las pérdidas de cualquier naturaleza de ejercicios anteriores y antes de la consideración del impuesto de Sociedades, se destinará un 50 por 100 al fondo de reserva obligatorio.
3. Los excedentes y beneficios extracooperativos y extraordinarios disponibles, una vez satisfechos los impuestos exigibles, se aplicarán, conforme acuerde la Asamblea General en cada ejercicio, a retorno cooperativo a los socios, a dotación a fondos de reserva voluntarios con carácter irrepartible o repartible, o a incrementar el fondo de reserva obligatorio y/o el fondo de educación y promoción.
4. El retorno cooperativo se acreditará a los socios en proporción a la actividad cooperativizada realizada por cada socio con la cooperativa. La Asamblea General, por más de la mitad de los votos válidamente expresados, fijará la forma de hacer efectivo el retorno cooperativo acreditado a cada socio.

**Artículo 59.** Imputación de pérdidas.

1. La compensación de pérdidas será imputada a una cuenta especial para su amortización con cargo a futuros resultados positivos, dentro del plazo máximo de siete años.

2. En la compensación de pérdidas la cooperativa habrá de sujetarse a las siguientes reglas:
  - a. A los fondos de reserva voluntarios, si existiesen, podrá imputarse la totalidad de las pérdidas.
  - b. Al fondo de reserva obligatorio podrán imputarse, como máximo, dependiendo del origen de las pérdidas, los porcentajes medios de los excedentes cooperativos o beneficios extracooperativos y extraordinarios que se hayan destinado a dicho fondo en los últimos cinco años o desde su constitución, si ésta fuera anterior a dichos cinco años.
  - c. La cuantía no compensada con los fondos obligatorios y voluntarios se imputará a los socios en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada uno de ellos con la cooperativa.
3. Las pérdidas imputadas a cada socio se satisfarán de alguna de las formas siguientes:
  - a. El socio podrá optar entre su abono directo o mediante deducciones en sus aportaciones al capital social o, en su caso, en cualquier inversión financiera del socio en la cooperativa que permita esta imputación, dentro del ejercicio siguiente a aquél en que se hubiera producido.
  - b. Con cargo a los retornos que puedan corresponder al socio en los siete años siguientes, si así lo acuerda la Asamblea General. Si quedasen pérdidas sin compensar, transcurrido dicho período, deberán ser satisfechas por el socio en el plazo máximo de un mes a partir del requerimiento expreso formulado por el Consejo Rector.

## CAPÍTULO V. DE LA DOCUMENTACIÓN Y CONTABILIDAD.

### **Artículo 60.** Documentación social.

1. Las cooperativas llevarán, en orden y al día, los siguientes libros:
  - a. Libro registro de socios.

- b. Libro registro de aportaciones al capital social.
  - c. Libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Rector y de los liquidadores, en su caso.
  - d. Libro de inventarios y cuentas anuales y Libro diario.
  - e. Cualesquiera otros que vengan exigidos por disposiciones legales.
2. Todos los libros sociales y contables serán diligenciados y legalizados, con carácter previo a su utilización, por el Registro de Sociedades Cooperativas.
  3. También son válidos los asientos y anotaciones realizados por procedimientos informáticos o por otros procedimientos adecuados, que posteriormente serán encuadrados correlativamente para formar los libros obligatorios, los cuales serán legalizados por el Registro de Sociedades Cooperativas en el plazo de cuatro meses desde la fecha de cierre de ejercicio.
  4. Los libros y demás documentos de la cooperativa quedarán bajo la custodia, vigilancia y responsabilidad del Consejo Rector, que deberá conservarlos, al menos, durante los seis años siguientes a la transcripción de la última acta o asiento o a la extinción de los derechos u obligaciones que contengan, respectivamente.

**Artículo 61.** Contabilidad y cuentas anuales.

1. La cooperativa llevará una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad con arreglo a lo establecido en el Código de Comercio y normativa contable, con las peculiaridades contenidas en la Ley y complementarias que la desarrollen, pudiendo formular las cuentas anuales en modelo abreviado cuando concurren las mismas circunstancias contenidas en los artículos 181 y 190 de la Ley de Sociedades Anónimas.
2. El Consejo Rector está obligado a formular, en el plazo máximo de tres meses computados a partir de la fecha de cierre del ejercicio social, establecida estatutariamente, las cuentas anuales, el informe de

gestión y una propuesta de aplicación de los excedentes disponibles o de imputación de pérdidas.

3. El informe de gestión también recogerá las variaciones habidas en el número de socios.
4. El Consejo Rector presentará para su depósito en el Registro de Cooperativas, en el plazo de un mes desde su aprobación, certificación de los acuerdos de la Asamblea General de aprobación de las cuentas anuales y de aplicación de los excedentes o, en su caso, imputación de las pérdidas, adjuntando un ejemplar de cada una de dichas cuentas así como del informe de gestión y del informe de los auditores, cuando la sociedad esté obligada a auditoría, o éste se hubiera practicado a petición de la minoría. Si alguna o varias cuentas anuales se hubieran formulado en forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

**Artículo 62.** Auditoría de cuentas.

1. Aunque la cooperativa, por las circunstancias que concurran en el desenvolvimiento económico u otras causas, no esté obligada a auditar sus cuentas anuales, el cinco por ciento de sus socios podrá solicitar del Registro de Sociedades Cooperativas que, con cargo a la sociedad, nombre un auditor de cuentas que efectúe la revisión de cuentas anuales de un determinado ejercicio, siempre que no hubiera transcurrido tres meses a contar desde la fecha de cierre de dicho ejercicio.
2. En el supuesto de que las cuentas deban auditarse, la designación de los auditores de cuentas corresponde a la Asamblea General y habrá de realizarse antes de que finalice el ejercicio a auditar. El nombramiento deberá hacerse por un período de tiempo determinado que no podrá ser inferior a tres años ni superior a nueve a contar desde la fecha en que se inicie el primer ejercicio a auditar, pudiendo ser reelegidos por la Asamblea General anualmente una vez finalizado el período inicial. No obstante, cuando la Asamblea General no hubiera nombrado oportunamente los auditores, o en el supuesto de falta de aceptación,

renuncia u otros que determinen la imposibilidad de que el auditor nombrado lleve a cabo su cometido, el Consejo Rector y los restantes legitimados para solicitar la auditoría podrán pedir al Registro de Cooperativas que nombre un auditor para que efectúe la revisión de las cuentas anuales de un determinado ejercicio.

3. Una vez nombrado el auditor, no se podrá proceder a la revocación de su nombramiento, salvo por justa causa.

## CAPÍTULO VI. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

### **Artículo 63.** Causas de disolución.

1. La Sociedad se disolverá por alguna de las causas establecidas en el Artículo 70 de la Ley
2. Cumplidas las formalidades legales sobre la disolución, se abrirá el período de liquidación, excepto en los supuestos de fusión, absorción o escisión. Para realizar las tareas de liquidación, la Asamblea General designará, en votación secreta y por mayoría de votos, a los liquidadores, en número impar. Su nombramiento no surtirá efecto hasta el momento de su aceptación y deberá inscribirse en el Registro de Sociedades Cooperativas.
3. La liquidación y extinción, se ajustará a las normas establecidas en la Ley de Cooperativas en los Artículos 71 y siguientes, que incluye también la adjudicación del haber social señalándose, expresamente, que no podrá adjudicarse ni repartirse el mismo hasta que no se hayan satisfecho íntegramente las deudas sociales, se haya procedido a su consignación o se haya asegurado el pago de los créditos vencidos.

**Anexo 3****Modelo Propuesto de Contrato de Compra Venta**

Conste por el presente documento de compra venta que celebran de una parte la empresa..... con Ruc N°..... debidamente representado por.....; en calidad de....., identificado con DNI N°..... con domicilio legal en..... N°..... Distrito de....., provincia de.....departamento de....., a quien en adelante denominaremos ..... Y de la otra parte la Cooperativa Agrícola productores de Palta con RUC N°..... debidamente representado por su presidente Sr..... identificado con DNI N°....., con su domicilio legal en..... N°..... distrito de....., provincia de..... departamento de.....a quien adelante se le denominará .....

**Cláusula primera; Las partes contratantes.**

1. La empresa es una persona jurídica de derecho privado, dedicada a la comercialización y/o exportaciones productos agrícolas y/o agroindustriales.
2. La asociación de productores es una organización de pequeños productores en proceso de formalización en el distrito de Motupe, cuyo propósito es desarrollar la agricultura de manera competitiva y lograr el bienestar de sus familias.

**Cláusula segunda: El objeto del Contrato.**

Es objeto del presente contrato, establecer las condiciones bajo las cuales se realizara la compra venta de palta en fruto fresco, producido por la asociación de productores.

**Cláusula tercera: Del producto a comercializar**

Se comercializará palta de la variedad y en las cantidades y cronograma de la producción siguiente:

- Área..... Has.
- Producción aproximada de..... tn.
- Fecha de siembra..... 201...
- Cosecha..... 201....

El producto a comercializar tendrá los siguientes estándares de calidad: alta limpia libre de plagas, aceptándose un máximo de 0.5% de materias extrañas o impurezas y calibre mediano.

#### **Cláusula 4: Compromisos asumidos por las partes.**

Son obligaciones de las partes siguientes:

La empresa

1. Comprar la totalidad de la producción obtenida en las parcelas de cada uno de los productores pertenecientes a la asociación de productores de palta, siempre y cuando el producto cumpla con las especificaciones de calidad pactadas.
2. Recepcionar, verificar la calidad de las entregas realizadas en el centro de acopio ubicado en Motupe.

De la asociación de productores.

1. Supervisar las labores de cosecha y control de calidad de la producción en cada uno de los socios.
2. Entregar la totalidad de producción de cada uno de los socios de acuerdo a las especificaciones técnicas mencionadas en la cláusula tercera para su comercialización.

#### **Cláusula 5: Precio de Refugio y liquidación**

La empresa y la asociación de productores de común acuerdo pactan el precio de refugio en S/..... (00/100 nuevos soles) por kilogramo. Este será el precio mínimo que la empresa liquide y de ninguna manera será menos. El precio definitivo de ser mayor será determinado por el precio que al momento de la transacción tiene el producto en el mercado.

La forma de pago será contra entrega, en efectivo, moneda nacional abonado a la cuenta de la asociación.

#### **Cláusula 6: De la exclusividad de la venta.**

La empresa y la Asociación de productores, no podrán vender, de ninguna otra forma de enajenación, la cosecha de sus campos de maracuyá a ninguna otra persona natural o jurídica que no sea la empresa, si se incumpliese esta cláusula, la empresa

quedara automáticamente facultada para resolver el presente inconveniente, al iniciar las acciones legales pertinentes por los daños y perjuicios causados.

**Cláusula 7: Solución de controversias y jurisdicción.**

Todas las partes contratantes se someten expresamente en primera instancia a la competencia de los jueces del departamento de Lambayeque.

En señal de conformidad con los términos presentes en el contrato, las partes suscriben en dos ejemplares de un mismo tenor los días... del mes de... de año....

---

La Empresa

---

Cooperativa de Asociados

## **Anexo 4**

### **Encuesta**

La presente encuesta es realizada por un estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la Ciudad de Chiclayo. Se tiene por objetivo determinar la disposición de los agricultores ante la iniciativa de conformar un Modelo Asociativo entre Productores de Palta del Distrito de Motupe, por lo cual se solicita su colaboración. Gracias.

### **I. Información General**

#### 1. Información primaria del Agricultor

Edad: a) 25 a 45 años b) 45 a 65 años c) 65 años a más      Sexo: M – F

#### 2. Tiempo que lleva dedicado a la actividad agrícola:

a. 0 a 5 años                      b. 5 a 10 años                      c. 10 años a más

#### 3. La propiedad es:

a. Personal                      b. Familiar                      c. Por alquiler                      d. Comunal

#### 4. Número de hectáreas que posee:

a. 0 a 5 ha.                      B. 5 a 10 ha.                      C. 10 ha a más

### **II. Información sobre la Producción**

5. ¿Cuántas aéreas de cultivo son de palta?

- a. 0 a 5 ha.                      B. 5 a 10 ha.                      c. 10 ha a más

6. ¿Qué variedad de palta cultiva?

Criolla		Mayer	
Fuerte		Naval	
Hass		Etnier	

7. ¿Cuál es la capacidad productiva del cultivo por ha?

- a. Menor a 5 t/ha.    b. menor e igual a 10 - 15 t/ ha.    c. mayor a 20 t/ha.

8. ¿Cada cuánto tiempo cosecha?

- a. Diario            b. Semanal            c. Mensual            d. Otros

9. Señale el precio de venta del producto:

- a. Menor a S/ 1.00                      b. menor e igual a S/ 1.50  
c. menor e igual a S/ 3.00

10. Ingreso por venta que le rinde una ha.

- a. Menor a S/ 10 000 b. menor e igual a S/ 15 000 c. menor e igual

Inversión y Mantenimiento	a. < S/ 10 000    b. ≤S/ 15 000 c. ≤ S/ 20 000 a S/ 30 000
------------------------------	--

11. ¿Cuántas ha. destina a otros cultivos?

- b. Menor a 5 ha.                      b. 5 a 10 ha.                      c. mayor a 10 ha.

12. Señale los cultivos alternativos o permanentes con los que cuenta:

Toronja		Mandarina		Limón		Ciruela	
Tamarindo		Mamey		Guanábana		Maracuyá	
Naranja		Lima		Guaba		Mango	Otros

13. ¿Cuál es la inversión en el área y mantenimiento del cultivo?

### III. Información relacionada con la Gestión del Negocio

14. ¿La propiedad es administrada por su propio dueño?

SI                      NO

15. Forma de contabilizar las operaciones realizadas por el negocio:

- a. Contabilidad general    b. Contabilidad informal    c. No lleva

16. ¿A qué tipo de clientes le vende su producción?

- a. Agroindustria
- b. Agro exportadora
- c. Acopiador
- d. Minorista
- e. Mayorista
- f. Supermercado

17. ¿Qué importancia tienen los siguientes instrumentos para conocer la necesidad de sus clientes?

Instrumento	Bajo	Media	Alta
Medios convencionales (radio, prensa, tv, boletines)			
Foros / Seminarios			
Estudio de mercado			
Encuentros o reuniones			
Ferias de exposición o eventos			
Otros:			

18. Determine el nivel de relación con sus clientes

- a. excelente
- b. buena
- c. muy buena
- d. regular
- e. mala

19. ¿El contrato de compra-venta le garantiza seguridad?

SI

NO

19.1. ¿El producto se entrega en?

- a. chacra
- b. puerta del cliente
- c. destino acordado

19.2. ¿El pago se realiza?

- a. porcentaje por adelantado
- b. después de la entrega

20. Determine el nivel de relación con sus proveedor

- b. excelente    b. buena    c. muy buena    d. regular    e. mala

21. Señale el nivel de negociación con sus proveedor

- a. alta    b. media    c. baja

22. ¿La reducción de costos es un beneficio que usted tiene por la compra en volúmenes?

SI

NO

23. ¿Hace uso del RRHH para atender su cosecha?

SI (responder 23.1)

NO

23.1. ¿La mano de obra que contrata, es calificada?

SI

NO

#### **IV. Información relacionada con el Financiamiento**

24. ¿Conoce los programas de financiamiento?

SI

NO

25. Formas de financiamiento de su negocio:

a. Ingresos propios

c. Donaciones

b. Aportes del gobierno

d. Créditos bancarios

e. Aportes de empresas

f. Préstamos personales

26. ¿Qué problemas se han presentado con la solicitud y tramitación de un crédito?

Dificultad para formular el proyecto en la forma específica	
Demora en la evaluación	
Demora en el desembolso	
Dificultad para reunir los requisitos	
Demora de la gestión	
La propiedad	

#### V. Información relacionada con la Infraestructura

27. ¿Posee usted equipos y herramientas necesarios para atender la producción?

SI

NO

28. ¿Ha adquirido usted información, técnica, equipos y/o herramientas en los últimos años?

SI

NO

29. Señale las razones que justifiquen el uso de tecnología para su negocio:

Incremento de la productividad	
Incremento de la competitividad	
Incremento de la rentabilidad	
Mejorar la calidad del producto	
Atender las necesidades de los clientes	

Mejorar el nivel del negocio	
Ganar experiencia	

30. Señale que otras inconveniencias de infraestructura presenta la localidad que impiden su crecimiento y desarrollo:

Transporte		Energía	
Agua y Saneamiento		De información y comunicación	

30.1. ¿Cree usted que el Proyecto Olmos, contribuirá al beneficio de la actividad agrícola?

SI

NO

## VI. Información relacionada con la Capacitación

31. ¿Se capacita o actualiza con frecuencia?

SI

NO

32. Especifique que institución actualiza o capacita con frecuencia:

Institutos Tecnológicos	
El Gobierno	
Minag – SENASA	
Otros Gremios y/o Asociaciones	
Otras instituciones; especifique	

33. ¿La capacitación recibida ha sido para el desarrollo de capacidades comerciales y de negociación de su producto?

SI

NO

34. ¿Alguna vez ha recibido asesoría para participar en eventos comerciales tales como; ferias y ruedas de negocio?

SI

NO

35. ¿Ha recibido capacitación o asistencia técnica para la mejora de su cultivo?

SI

NO

36. ¿Ha introducido al mercado, productos mejorados en los últimos años como consecuencia de la capacitación recibida?

SI (responder pregunta 37)

NO

37. Esos productos son mejorados para:

- a. Satisfacer a los clientes
- b. Ser competitivo
- c. Incrementar la rentabilidad

38. ¿Usted planifica actualmente la introducción de nuevos productos al mercado?

SI

NO

## VII. Información relacionada con el Modelo Asociativo.

39. ¿Pertenece actualmente a alguna asociación y/o gremio?

SI (responder 39.1 y 39.2)                      NO

39.1. ¿Cumple el comité que dirige la asociación y/o gremio con las expectativas para el cual fue creado?    SI                      NO

39.2. ¿Dentro de la asociación a la cual pertenece, ¿existe algún plan estratégico?

SI (responder 39.2.1)                      NO

39.2.1. ¿Está cumpliendo con los objetivos?    SI                      NO

40. ¿Pertenece usted a algún Modelo Asociativo de Productores de Palta?

SI                      NO

41. ¿Estaría dispuesto a formar parte de un Modelo Asociativo?

SI                      NO

42. La creación de un Modelo Asociativo, ¿Representaría un mecanismo de cooperación? Esto sería para ustedes;

a. Excelente

c. Regular

b. Bueno

d. Malo

43. Describa los factores que en su opinión obstaculizan la creación de un Modelo Asociativo; en donde 1 es baja, 2 es media y 3 es alta.

Desconfianza	1	2	3
Irresponsabilidad	1	2	3
Oportunismo	1	2	3
Individualismo	1	2	3
Falta de Cooperación	1	2	3

44. ¿Conoce Usted los servicios que presta un Modelo Asociativo?

SI

NO

45. ¿Qué tipos de servicio le gustaría recibir de un Modelo Asociativo?

Información, Capacitación y Asistencia técnica	
Capacitación y Asistencia administrativa	
Acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y la productividad	
Servicio de Orientación Tecnológica	
Asesoría en Negocios internacionales	
Lograr participar en eventos, ferias y otros para adquirir conocimiento de casos exitosos	
Realización de campañas medioambientales y uso debido de los recursos	
Asesoramiento para la adquisición de recursos, créditos para proyectos	

46. Establezca el orden de prioridad que se le debe dar a las actividades que desarrollaría un Modelo Asociativo, teniendo en cuenta el Corto (C), Mediano (M) y Largo (L) plazo.

Actividad	C	M	L
Información, Capacitación y Asistencia técnica			
Capacitación y Asistencia administrativa			

Acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y mejora de la productividad			
Servicio de orientación tecnológica			
Asesoría en Negocios internacionales			
Participación en eventos para adquirir conocimiento de casos exitosos			
Realización de campañas medioambientales y uso de los recursos			
Asesoramiento para la adquisición de recursos y créditos para proyectos			

47. Califique la importancia de las siguientes instituciones para desarrollar sus actividades; en donde 1 es baja, 2 es media y 3 es alta.

Con la Universidad Pública, Privada, Institutos y otros	1	2	3
Con el Gobierno	1	2	3
Con la Cámara de Comercio	1	2	3
Con el Director	1	2	3
Con Minag - SENASA	1	2	3
Con el Sistema Financiero	1	2	3
Con otros Gremios y/o Asociaciones	1	2	3

48. ¿Cuáles serían los motivos para establecer un Modelo Asociativo? Seleccione de la siguiente lista aquellos más relevantes y asígnele una puntuación de 1 a 3 según su importancia, marcando con una X (1 – baja, 2 – media, 3 – alta)

Reducir costos laborales	1	2	3
Mejorar la calidad de los productos para cubrir las necesidades del cliente	1	2	3
Incrementar la productividad del negocio	1	2	3
Ser más competitivos	1	2	3
Mejorar la oferta de producto del sector	1	2	3
Penetrar en los mercados nacionales e internacionales	1	2	3

Llevar acabo procesos de evaluación o certificación	1	2	3
Buscar asesoría para cumplir normas legales	1	2	3
Dar solución a problemas comunes a bajo costo	1	2	3
Reducir el impacto ambiental	1	2	3
Desarrollar proyectos conjuntos	1	2	3
Realizar negociaciones conjuntas	1	2	3
Compartir tanto los costos de la inversión y los riesgos, como los beneficios que se obtengan	1	2	3
Recibir apoyo técnico y financiero	1	2	3
Aumentar el poder de negociación frente a los proveedores	1	2	3

49. ¿Qué objetivos o propósitos perseguiría usted conformar un Modelo Asociativo? Califique el grado de importancia 1 a 3 (1 – baja, 2 – media, 3 – alta)

Acceso a financiamiento	1	2	3
Comprar conjuntas	1	2	3
Mejora de procesos del producto	1	2	3
Adquirir nuevas formas de administración	1	2	3
Establecer un plan estratégico	1	2	3
Intercambio de información productiva	1	2	3
Capacitación conjunta	1	2	3
Generar economías de escala	1	2	3
Acceso a recursos o habilidades	1	2	3
Acceso a tecnología de productos	1	2	3
Investigación y desarrollo	1	2	3
Lanzamiento del producto al mercado	1	2	3
Apertura de nuevos mercados	1	2	3
Alianzas para vender	1	2	3

50. Valore la importancia que tienen los siguientes criterios, si se formara un Modelo Asociativo:

Criterios	Baja	Media	Alta
Resultados económicos			

Satisfacción a los clientes			
Posicionamiento del producto			
Excelencia del trabajo			
Aporte al desarrollo local			
Planeación estratégica			
Proceso de certificación			
Know How adquirido			

Encuesta elaborada por el autor.

**Anexo 6**

**Trabajo de Campo**



**Foto N° 1 Plantaciones de Palta Hass en Giansodibry S.A.C.**



**Foto N° 2 Plantaciones de Palta Hass en Inversiones Marisagua S.A.C.**



**Foto N° 3 Plantaciones de Palta Hass en Fundo Santillán.**



**Foto N° 4 Plantaciones de Palta Fuerte Fundo Augusto.**

## **Variedades de Palta**



**Foto N° 5 Variedad de Palta Nabal**



**Foto N° 6 Variedad de Palta Fuerte**

## **Cultivos Alternativos**



**Foto N° 7 Cultivo Permanente de Mamey**



**Foto N° 8 Cultivo alternativo de Maracuyá**



**Foto N° 9 Cultivo permanente de Naranja**



**Foto N° 10 Cultivo permanente de Limón**



**Foto N° 11 Cultivo permanente de Mango**

## **Entidades**



**Foto N° 12 Municipalidad Distrital de Motupe**



**Foto N° 13 Comunidad Campesina de Motupe**



**Foto N° 14 Senasa – Motupe**



**Foto N° 15 Autoridad Nacional del Agua - ANA**



**Foto N° 16 Ministerio de Agricultura - Motupe**

## Instituciones Financieras



Foto N° 17 Caja Municipal Sullana



Foto N° 18 Caja Piura



**Foto N° 19 Banco Azteca**

### **Infraestructura Local**



**Foto N° 20 Canal de irrigación – Sector “El Arrozal”**



**Foto N° 21 Compuertas del canal de irrigación Motupe**



**Foto N° 22 Carretera antigua Panamericana Norte**

## Infraestructura física que posee el Agricultor



**Foto N° 23 Riego por aspersión – Fundo Santillán**



**Foto N° 24 Pozo de Agua – Fundo Augusto**



**Foto N° 25 Canal de irrigación – Fundo Augusto**



**Foto N° 26 Contenedor de Agua – Fundo Augusto**