

# **ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PRODUCTORES DE CACAO**

**ENRIQUE OMAR BARRUETO CASTILLO**

**MARÍA TERESA BARRUETO PÉREZ**

**OMAR MARCHENA BARRUETO**

**HUGO JOEL MORALES CASTILLO**



**GRADUS**  
EDITORA



GRADUS EDITORA – Todos os Direitos Reservados – 2023  
Rua Luiz Gama, 229. Vila Independência. Bauru, São Paulo.  
[www.GRADUSEEDITORA.com](http://www.GRADUSEEDITORA.com)

**Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia, intitulada La mejora en la calidad de vida de pequeños productores de cacao a través de la asociatividad empresarial: caso Cooperativa Central Cacao de Aroma - Provincia de Tocache, realizado na Pontificia Universidad Católica del Perú.**

**Antes de ser publicado, ele foi revisado por pares acadêmicos externos.**

**Editor-chefe:** Lucas Almeida Dias  
**Registro e indexação:** Gradus Editora  
**Capa:** Caique Felipe Serafim (Estúdio GDI)  
**Diagramação:** Caique Felipe Serafim (Estúdio GDI)

**Idioma:** Espanhol

#### **Comitê editorial científico – Gradus Editora**

Prof. Dr. Douglas M. A. de A. P. dos Santos  
Profa. Dra. Cintya de Oliveira Souza  
Profa. Dra. Ana Cláudia Bortolozzi  
Profa. Dra. Andreia de B. Machado  
Profa. Dra. Manuela Costa Melo  
Prof. Dr. Carlos Gomes de Castro  
Profa. Dra. Ana Beatriz D. Vieira  
Profa. Dra. Janaína Muniz Picolo  
Dr. Yan Corrêa Rodrigues  
Prof. Dr. Thiago Henrique Omena  
Prof. Dr. Luís Rafael Araújo Corrêa  
Prof. Dr. Fábio Roger Vasconcelos  
Prof. Dr. Leandro A. dos Santos  
Prof. Dr. Gustavo Schmitt  
Prof. Dra. Renata Cristina L. Andrade  
Profa. Dra. Daniela Marques Saccaro  
Profa. Dra. Gladys del C. M. Morales  
Profa. Dra. Márcia Lopes Reis

#### **Dados Catalográficos**

---

BARRUETO CASTILLO, E. O. Et al. **Asociatividad empresarial: estrategia para mejorar la calidad de vida de los productores de cacao.**

1ª Edição: Gradus Editora, p. 110. 2023.

ISBN: 978-65-81033-29-3 – DOI: 10.46848/9786581033293

CDD: 170.00

---

Todos os autores cedem os direitos autorais da obra para a Gradus Editora, impossibilitando a reprodução por outras editoras ou meios de veiculação de materiais didáticos, científicos e acadêmicos de cunho comercial, não comercial, associação científica ou cultural, bem como Instituições de Pesquisa, pelo prazo de exploração de 70 anos, conforme Lei 9.610/98



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de atribuição Creative Commons. Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC-BY-NC-ND).

**ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PRODUCTORES DE CACAO**

ENRIQUE OMAR BARRUETO CASTILLO  
MARÍA TERESA BARRUETO PÉREZ  
OMAR BALTAZAR MARCHENA BARRUETO  
HUGO JOEL MORALES CASTILLO

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1 – NOCIONES BÁSICAS SOBRE EL CACAO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. Definición del cacao</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2. Tipos de cacao</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3. Usos y beneficios del cacao</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4. Producción de cacao</b> .....	<b>16</b>
<i>1.4.1. Proceso de producción</i> .....	<i>16</i>
<i>1.4.2. Control fitosanitario del cultivo de cacao</i> .....	<i>18</i>
<b>1.5. Conciencia ambiental durante la producción del cacao</b> .....	<b>20</b>
<b>CAPITULO 2 – ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1. Asociatividad empresarial: concepto y características</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2. Tipos de asociatividad</b> .....	<b>25</b>
<i>2.2.1. Redes empresariales</i> .....	<i>25</i>
<i>2.2.2. Clústeres empresariales</i> .....	<i>26</i>
<i>2.2.3. Distritos industriales</i> .....	<i>26</i>
<i>2.2.4. Alianzas estratégicas</i> .....	<i>27</i>
<b>2.3. Proceso de asociatividad empresarial</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4. Asociatividad y competitividad empresarial</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5. Importancia de la asociatividad en el desarrollo empresarial</b> .....	<b>30</b>
<b>CAPITULO 3 – CALIDAD DE VIDA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1. ¿Qué es la calidad de vida?</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2. Factores de la calidad de vida</b> .....	<b>34</b>

<b>3.3. Normativas y políticas en torno a la calidad de vida .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1. A nivel internacional .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2. A nivel nacional .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4. Desarrollo humano y calidad de vida.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO 4 – LA MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUE- ÑOS PRODUCTORES DE CACAO DE LA REGIÓN DE TOCACHE MEDIAN- TE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: CASO COOPERATIVA CEN- TRAL CACAO DE AROMA.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO 5 – ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE CACAO .....</b>	<b>97</b>
<b>5.1. Importancia de la producción de cacao en la economía nacional .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2. Asociatividad empresarial y la mejora de la producción de cacao .....</b>	<b>99</b>
<b>5.3. Producción de cacao y su impacto en la calidad de vida de los productores cacaoteros .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>103</b>
<b>AUTORES .....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Operacionalización de variables.....	43
Tabla 2 - Resumen de muestra y técnicas para estudio cualitativo.....	45
Tabla 3 - Instrumentos usados por cada técnica .....	46
Tabla 4 - Extensión del cultivo de coca por distritos .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Niveles de cooperativas.....	49
Figura 2 - Línea de tiempo (antes de la fundación de la cooperativa Central de Aroma) ..	50
Figura 3 - Evolución de las utilidades de la cooperativa .....	54
Figura 4 - Línea de tiempo (después de la fundación de la cooperativa Central de Aroma).....	55
Figura 5 - Organización de la cooperativa .....	56
Figura 6 - Organigrama de la cooperativa .....	58
Figura 7 - Nuevas instalaciones para el proceso productivo del cacao .....	74

## RESUMEN

El presente libro constituye un aporte significativo al área empresarial, pues se trata de una investigación enfocada en brindar información sobre los beneficios de la asociatividad empresarial en la calidad de vida de los productores de cacao y en el crecimiento de oportunidades para obtener mayores ganancias, así como una mejor posición en el mercado. Debido a la importancia del estudio, es necesario explicar los términos que se usa para comprender el tema a tratar. Este libro se estructura en cinco capítulos: tres teóricos, uno sobre la investigación propiamente dicha y el capítulo quinto en el que se presentan las reflexiones finales sobre los temas expuestos. Los temas que se desarrollan giran en torno al cacao, y se incluye su definición, tipos, usos, producción y la conciencia ambiental al respecto; asimismo, se desarrollan los aspectos básicos sobre la asociatividad empresarial, como su concepto, tipos, proceso e importancia; por último, se explica el tema de la calidad de vida, en el que se incluye su definición, normativas y su relación con el desarrollo humano. En correspondencia con la investigación se analiza la vida de la cooperativa, su modelo de gestión, el impacto que tiene en la comunidad, y los retos y desafíos de la organización; finalmente, se concluye que la cooperativa permitió mejorar la calidad de vida de los productores de cacao.

**Palabras clave:** cacao, producción, calidad de vida, asociatividad, desarrollo humano

## ABSTRACT

This book is a significant contribution to the business area, as it is a research focused on providing information on the benefits of business associativity in the quality of life of cocoa producers and in the growth of opportunities for profit and a better position in the market. Due to the importance of the study, it is necessary to explain the terms used in order to understand the subject matter. This book is structured in five chapters: three theoretical, one on the research itself and the final chapter in which final reflections on the topics presented are presented. The topics developed revolve around cocoa, including its definition, types, uses, production and environmental awareness; also, the basic aspects of business associativity are developed, such as its concept, types, process and importance; finally, the quality of life, including its definition, regulations and its relationship with human development. In correspondence with the research, the life of the cooperative, its management model, the impact it has on the community, and the challenges of the organization are analyzed; it is concluded that the cooperative allowed improving the quality of life of cocoa producers.

**Keywords:** cocoa, production, quality of life, associativity, human development

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y altamente competitivo, la asociatividad empresarial se erige como una estrategia eficaz para fortalecer el desarrollo económico y social de diversos sectores productivos. Entre estos se encuentra el apasionante universo del cacao, un producto ancestralmente valioso y demandado a nivel mundial. El cacao, oriundo de las regiones tropicales, es reconocido por su sabor exquisito y sus propiedades nutricionales. Sin embargo, detrás de cada tableta de chocolate o taza de cacao caliente se encuentra una compleja cadena de producción, en la cual los agricultores enfrentan múltiples desafíos. Conscientes de esta realidad, la asociatividad empresarial emerge como una alternativa que promueve la cooperación entre productores, fomentando la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de la actividad cacaotera.

Al unirse en asociaciones, los productores de cacao logran superar las limitaciones individuales y aprovechar las sinergias colectivas. Estas agrupaciones les permiten acceder a recursos compartidos, como tecnología, financiamiento y conocimientos especializados, fortaleciendo así su capacidad de producción y comercialización. Además, la asociatividad empresarial fomenta el intercambio de experiencias y la adopción de buenas prácticas, generando un efecto multiplicador en el desarrollo técnico y empresarial de los involucrados.

La implementación de modelos asociativos en la cadena del cacao no solo impacta en el ámbito económico, sino también en la calidad de vida de los productores. Al fortalecer su posición en el mercado, los agricultores pueden obtener mejores precios por su producto y asegurar una fuente de ingresos más estable. Esto les brinda la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, acceder a servicios básicos, invertir en educación y salud, y garantizar un futuro más próspero para sus familias y comunidades.

La asociatividad empresarial en el sector cacaotero es un claro ejemplo de cómo la colaboración y la sinergia pueden transformar realidades. A través de este enfoque, los productores de cacao logran empoderarse, rompiendo con la cadena de dependencia y desigualdad que históricamente los ha afectado. La unión de esfuerzos, conocimientos y recursos se convierte en una poderosa herramienta para alcanzar la sustentabilidad económica, social y ambiental en esta industria tan relevante a nivel global.

## CAPITULO 1 – NOCIONES BÁSICAS SOBRE EL CACAO

El cacao, cuyo nombre científico es *Theobroma cacao*, se trata de una planta nativa de América Central y del Sur que ha sido apreciada durante siglos por su fruto, del cual se obtiene el insumo clave para elaborar chocolate. El cacao se cultiva en regiones tropicales y subtropicales, donde las condiciones tanto del suelo como climáticas son propicias para su desarrollo. Existen diferentes variedades de cacao, de las cuales se realzan los criollos, los forasteros y los trinitarios. Los criollos se caracterizan por su aroma delicado y sabor suave, mientras que los forasteros son más resistentes y presentan un sabor más amargo. Los trinitarios, por su parte, son una combinación de las dos variedades anteriores, ya que ofrecen un equilibrio entre sabor y resistencia.

El cacao no solo es apreciado por su uso en la producción de chocolates y productos de confitería, sino también por sus beneficios para la salud, puesto que concentra antioxidantes, flavonoides y minerales, como el hierro, magnesio y calcio. Estos componentes proporcionan efectos positivos para el sistema cardiovascular, mejoran el estado de ánimo y promueven una sensación de bienestar. A su vez, la producción del cacao involucra un proceso cuidadoso. El cultivo se realiza en plantaciones que requieren sombra y una humedad adecuada. La cosecha se lleva a cabo cuando los frutos maduran, y luego se extrae las semillas o granos de cacao. Estos granos son sometidos a un proceso de fermentación para desarrollar su sabor característico, luego se clasifican y se almacenan en condiciones óptimas para su posterior procesamiento.

En los últimos años, ha surgido una mayor conciencia ambiental en torno a la producción del cacao. Los agricultores y productores están adoptando prácticas sostenibles, como la conservación de la biodiversidad y la agroforestería, para minimizar el impacto negativo en los ecosistemas. Además, se promueven programas de comercio justo y certificaciones que aseguran condiciones laborales adecuadas y una remuneración justa para los agricultores.

En síntesis, el cacao es un cultivo valioso que ha sido apreciado a lo largo de la historia por su fruto y los productos derivados de él, como el chocolate. Presenta diversos beneficios para la salud, y se cultiva en regiones tropicales y subtropicales; asimismo, su producción implica un proceso detallado desde el cultivo hasta el almacenamiento. La creciente conciencia ambiental ha llevado a prácticas sostenibles en la producción del cacao, promoviendo la protección de los ecosistemas y el bienestar de los agricultores.

## 1.1. Definición del cacao

El cacao es una planta tropical que se origina en América Central y del Sur, específicamente en regiones tropicales. El cacao es reconocido principalmente por ser el ingrediente fundamental en la creación del chocolate; sin embargo, su importancia trasciende el placer culinario. Sus semillas, una vez fermentadas y procesadas, se convierten en los granos que albergan un conjunto de compuestos naturales beneficiosos para la salud. Estos compuestos, junto con su distintivo sabor y aroma, han convertido al cacao en un tesoro apreciado en todo el mundo, tanto por su valor cultural como por sus propiedades nutritivas.

El *Theobroma cacao* L. es ampliamente reconocido como el componente esencial en la elaboración de chocolates, dulces y otros productos. Su valor nutricional y su atractivo sensorial lo convierten en uno de los favoritos a nivel mundial. Las plantaciones de cacao muestran un rendimiento satisfactorio en diferentes regiones del mundo. Como una opción de desarrollo económico, representan una ventaja significativa para mejorar la calidad de vida de las personas. De acuerdo con Romero (2016), esta especie es originaria específicamente de la región que abarca las cuencas de los ríos Napo, Caquetá y Putumayo, que son afluentes del río Amazonas.

El cacao se encuentra en los bosques tropicales húmedos con clima cálido, a altitudes de hasta 500 m s. n. m. Se trata de un árbol pequeño cuya altura alcanza entre 4 a 8 metros, pero puede llegar a los 10 metros en condiciones favorables de sombra. Sus frutos, conocidos como mazorcas, son bayas de forma alargada y coloración amarillo-rojiza. Tienen surcos que pueden alcanzar los 20 centímetros de longitud y contienen entre 30 y 40 semillas que presentan un color marrón-rojizo por fuera. A estas semillas las cubre una pulpa blanca, comestible y dulce (Salas y Hernández, 2015).

El árbol del cacao produce numerosas flores en racimos a lo largo del tronco y las ramas, que varían en tonalidades de rosa, purpúreo y blanco. Son flores de tamaño pequeño, con un diámetro de 0.5 a 1 centímetro y una longitud de 2 a 2.5 centímetros, con forma de estrella. La floración ocurre durante la mayor parte del año, especialmente en verano y otoño, mientras que la maduración de los frutos se da principalmente en primavera y verano (Salas y Hernández, 2015).

La explotación del cacao se extiende ampliamente por América, Asia y África. Según el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2019), el cacao es la principal fuente de ingresos para entre 40 y 50 millones de personas en todo el planeta. África es una región importante en la producción de cacao, por ejemplo, Costa de Marfil es el país responsable

de alrededor del 50 % de la producción de cacao en el mundo. Por otro lado, en Asia, Indonesia experimenta un crecimiento precipitado en la producción de cacao, impulsado por las políticas del Gobierno que fomentan el aumento de las áreas dedicadas para el cultivo de cacao. Es interesante destacar que el mercado del cacao es oligopsonio para la producción de chocolate, donde no hay muchos compradores que influyen de forma considerable en la determinación del precio de compra (López *et al.*, 2020).

En consecuencia, es crucial para el productor de cacao considerar a tantos compradores potenciales como sea posible, a fin de mantener su ventaja competitiva. Como señala Romero (2016), la ventaja competitiva del productor disminuye en caso de que el comprador cuente con mayor poder que el vendedor. De manera paradójica, los diez principales productores de cacao del planeta representan el 94 % de la producción global. Se espera que Costa de Marfil, como principal productor mundial, obtenga cosechas significativamente mayores en comparación con otros productores (López *et al.*, 2020).

Durante el período comprendido entre 2013 y 2017, la importación mundial correspondiente a cacao en grano experimentó un crecimiento promedio del 6,3 % anual. No obstante, en 2019 se registró un crecimiento excepcional en este sector, alcanzando un incremento del 189.0 %. Al respecto, se indica que la demanda de esta materia prima proviene principalmente de la industria. Los principales importadores de Cacao son la Unión Europea, con países como Bélgica, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, España, Francia y Estados Unidos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019).

## **1.2. Tipos de cacao**

El cacao, uno de los ingredientes más apreciados en la producción de chocolate, se presenta en una variedad de tipos. Entre los más destacados se encuentran el criollo, reconocido por su sabor suave y delicado; el forastero, ampliamente cultivado y valorado por su resistencia y rendimiento; y el trinitario, una fascinante mezcla que combina la resistencia del forastero con la calidad de sabor del criollo. Cada tipo de cacao posee características únicas que influyen en el resultado final del chocolate, proporcionando una amplia gama de sabores y aromas para deleitar a los amantes del chocolate.

El tipo de cacao criollo se origina en el norte de América del Sur y Centroamérica. Es conocido por su aroma y sabor suave. Se localiza especialmente en regiones como América Central, Venezuela, Papúa Nueva Guinea, Sri Lanka, las Antillas del Caribe, Java y Timor Oriental. Dicho tipo de cacao dominó el mercado internacional hasta mediados del siglo

XVIII. Sin embargo, su cultivo y presencia en el mercado se ha ido reduciendo, a causa de que es altamente susceptible a enfermedades y baja productividad. El cacao criollo se caracteriza por tener frutos alargados con una punta aguda, doblada y pronunciada, cuya superficie suele ser delgada, rugosa y de color verde, con manchas que parecen salpicaduras entre rojas y púrpura oscuro. Sus frutos cuentan con alrededor de diez surcos muy profundos, y sus granos son redondeados, gruesos y grandes, con cotiledones poco pigmentados o blancos, además de un contenido bajo de taninos. Estos granos son ricos en sabores y aromas, y se utilizan para producir chocolate de alta calidad (Arvelo *et al.*, 2017).

El comercio mundial y producción de granos de cacao están dominados por el cacao de tipo forastero, los cuales tienen su origen en la cuenca amazónica y se cultivan en los continentes cacaoteros. Estos cacaos presentan frutos cortos y ovalados por lo general, que cambian de color de verde a amarillo a medida que maduran. Su superficie es lisa y su interior cuenta con una corteza gruesa y lignificada. Los granos de estos cacaos son pequeños y aplanados, y su color varía desde un púrpura oscuro e intenso hasta un violeta pálido, dependiendo del contenido de taninos. Esta variedad de cacao es la base de la gran biodiversidad de la especie en términos de población silvestre. Sin embargo, se ha observado que la base genética de la población cultivada es limitada, ya que depende en gran medida del subtipo forastero amelonado (Arvelo *et al.*, 2017).

Por su parte, el cacao trinitario es una variedad que nace de la hibridación entre los tipos criollo y forastero. Genéticamente y morfológicamente, son muy diversos y no pueden ser delimitados por peculiaridades externas en común. Las plantas son robustas y presentan frutos pigmentados o verdes, cuyas semillas varían desde el violeta oscuro hasta un rosa pálido. Estos cacaos se originan en Trinidad y Tobago, y se cree que su hibridación fue producto de cruzamiento natural y espontáneo, pero también se ha considerado un origen antropogénico. En la actualidad, su cultivo está extendido en Venezuela, Trinidad y Tobago, México, Ecuador, América Central, Samoa, Camerún, Java, Papúa Nueva Guinea y Sri Lanka. Representan alrededor del 15 % de la producción mundial de cacao. Sus granos, cuando se procesan adecuadamente, junto con los de tipo criollo, son reconocidos en el mercado gracias a su alta calidad (Arvelo *et al.*, 2017).

### **1.3. Usos y beneficios del cacao**

El cacao es procesado para obtener diversos productos a partir de sus semillas, como el cacao en grano, así como productos derivados como licor, manteca, pasta y cacao

en polvo. Aunque el chocolate es el principal mercado consumidor de cacao en relación con su equivalente en grano, los productos intermedios como su versión en polvo y manteca son utilizados de diferentes maneras en diversas áreas.

La versión en polvo se usa principalmente para brindar sabor a productos como helados, galletas, tortas y bebidas. También cuenta con una función saborizante, que se utiliza en la fabricación de postres congelados y coberturas para confitería. La industria de bebidas también utiliza el cacao en polvo en la preparación de batidos de chocolate, por ejemplo. La manteca de cacao, además de ser utilizada en la producción de chocolate y confitería, tiene aplicaciones en otros sectores como la industria del tabaco, la fabricación de jabón y productos cosméticos. En medicina tradicional, se utiliza como remedio para tratar tos, quemaduras, fiebre, labios secos, reumatismo, mordeduras de serpiente y otras heridas, malaria, entre otros (Escobar *et al.*, 2013).

Por su parte, Costa de Marfil y Ghana lideran la producción mundial de cacao, representando el 76 % del mercado de exportaciones, mientras que los países de América Latina contribuyen con el 17 %. Los principales compradores de cacao en grano son los países desarrollados que no lo producen, quienes se enfocan en la creación de productos basados en cacao (Gómez-Molina *et al.*, 2019). Por lo tanto, resulta difícil limitar el cacao a un solo uso, ya que se ha demostrado que contiene sustancias con un alto potencial nutricional y farmacológico, como polifenoles; y ácidos grasos, como el ácido esteárico, palmítico y oleico. Estos componentes grasos proporcionan propiedades humectantes y emolientes (López-Báez y Ballinas-Gómez, 2016).

El cacao natural en polvo se destaca por poseer una amplia variedad de componentes que se vinculan cada vez más con beneficios para el corazón. Sus propiedades relacionadas con la salud se les atribuye a los antioxidantes polifenoles, principalmente, que están asociados a numerosos efectos positivos para la salud. El cacao cuenta con una rica cantidad de compuestos antioxidantes, siendo los flavonoles los componentes más abundantes, entre los que se encuentran las antocianidinas (1,7-4 %), las catequinas (29-38 %) y las proantocianidinas (58-65 %). Estos polifenoles son parecidos a los presentes en ciertos vegetales, el té y el vino, y aportan a la formación de los precursores del sabor en el chocolate y el cacao (Durá, 2016).

El consumo de polifenoles del cacao se ha asociado con diversas propiedades funcionales, entre las cuales se destaca su capacidad antioxidante para inhibir la peroxidación de los lípidos y prevenir la formación de radicales libres, que pueden causar daño celular en el organismo. Este daño causado puede incrementar el riesgo de desarrollar enfermedades

cardiovasculares, cáncer, entre otras complicaciones degenerativas. Además, se ha establecido, a partir de investigaciones recientes, una relación entre el consumo de polifenoles del cacao y la reducción de la presión arterial, así como efectos antitrombóticos, analgésicos, inmunitarios, antimicrobianos, vasodilatadores y antiinflamatorios. También se ha evidenciado que estos polifenoles presentan actividad antimutagénica y reducen los niveles de 8-hidroxi-20-desoxiguanosina, un biomarcador de daño oxidativo en el ADN (Durá, 2016).

Además de los polifenoles, el cacao natural contiene fibra dietética, un componente adicional de gran interés nutricional. El consumo elevado de fibra se ha relacionado con una baja incidencia de enfermedades y trastornos frecuentes en países desarrollados, como obesidad, enfermedades crónicas del intestino, diabetes, cáncer y enfermedades cardiovasculares. En efecto, la presencia de fibra dietética y polifenoles en los granos de cacao ha despertado el interés de su uso como un potencial ingrediente funcional, debido a sus ventajas para la salud.

El cacao en polvo puede optimizar sus características tecnológicas o sensoriales por medio de un proceso que se conoce desde hace doscientos años como alcalinización. Este implica el tratamiento de los granos de cacao, el cacao en polvo o licor con un álcali, como carbonato de potasio o de sodio, bajo condiciones de temperatura y presión controladas. Después de la alcalinización, la humedad que se agrega es eliminada a través del secado (Durá, 2016).

#### **1.4. Producción de cacao**

La producción del cacao es un proceso complejo que involucra el cultivo y recolección de las semillas de cacao, las cuales son la base para elaborar chocolate. Desde la siembra de las semillas hasta la obtención de los frutos y su posterior procesamiento, se requiere de cuidado y atención especializados. El cacao es cultivado en diferentes regiones del mundo, donde se aprovechan las condiciones climáticas y del suelo favorables para su crecimiento. Este proceso es fundamental para la industria del chocolate y permite la producción de una variedad de deliciosos productos derivados del cacao.

##### **1.4.1. Proceso de producción**

El proceso de producción de cacao implica varias etapas, desde el cultivo de los árboles de cacao hasta la transformación de las semillas de cacao en productos finales como el chocolate.

### *Cultivo*

El cultivo del cacao se lleva a cabo en más de cincuenta países distribuidos en América, África, Oceanía y Asia. Al respecto, hay veintitrés países americanos en los que se produce cacao a nivel comercial. Estos son Venezuela, Perú, Brasil, México, Jamaica, Honduras, Puerto Rico, Ecuador, Panamá, entre otros. El cultivo del cacao requiere áreas con condiciones ambientales propicias para su desarrollo y máximo potencial productivo. Esto implica áreas con climas cálidos y húmedos, con una precipitación promedio entre 1150 mm y 2500 mm, temperaturas que oscilan entre los 18 °C y 32 °C, y con estaciones secas inferiores a tres meses de duración. Además, es necesario contar con suelos bien drenados, fértiles y profundos, con abundante materia orgánica, y altitudes que no sobrepasen los 1300 m s. n. m. Estas áreas se encuentran principalmente cerca de la línea ecuatorial en Asia, el Caribe, Sudamérica, Centroamérica, Oceanía y África Occidental (Arvelo *et al.*, 2017).

### *Cosecha*

La recolección de los frutos o mazorcas de cacao ocurre cuando alcanzan su madurez fisiológica, que suele ser entre 5 y 6 meses después de la floración. Una vez que las mazorcas de cacao han alcanzado su punto óptimo de madurez, que se reconoce por el cambio de color (las variedades con frutos verdes se vuelven amarillos y las variedades con frutos rojos o vinotinto adquieren un intenso color rojo o anaranjado), se procede a cosechar los frutos. Esto se realiza utilizando una tijera podadora manual o una horquilla en forma de media luna, asegurándose de cortar adecuadamente el pedúnculo sin dañar los cojines florales.

### *Fermentación*

La etapa de fermentación del cacao es de suma importancia en la transformación del grano, ya que desencadena cambios bioquímicos fundamentales que contribuyen a la formación de los elementos aromáticos y de sabor, los cuales determinan la calidad física y química del cacao. Durante este proceso, se producen diversos cambios bioquímicos, incluyendo la aparición de una pigmentación marrón a partir de compuestos fenólicos, que indica que el grano de cacao ha sido fermentado correctamente. Además, los niveles de componentes sensoriales clave, como los polifenoles, los alcaloides (como la cafeína y la teobromina) y la acidez volátil (particularmente el ácido acético), son indicadores de la calidad sensorial del cacao (Erazo *et al.*, 2021).

La calidad del cacao se encuentra determinada por la fase de poscosecha, principalmente, durante la cual se somete las almendras de cacao a condiciones adecuadas para que experimenten una serie de transformaciones bioquímicas que mejoran su calidad sensorial, es decir, su aroma y sabor. En este proceso, la fermentación del cacao juega un

papel fundamental. Durante la fermentación, la pulpa que rodea las semillas es metabolizada por microorganismos, los cuales generan compuestos como ácido acético y etanol. Estos compuestos desencadenan variaciones fisicoquímicas significativas en las almendras (Ordoñez *et al.*, 2019).

#### *Clasificación y almacenamiento*

El almacenamiento de los granos de cacao deshidratado es una etapa crucial, ya que puede conducir al deterioro y afectar su calidad. Durante este proceso, se producen cambios en la temperatura y la humedad relativa, lo que lleva a que los granos absorban humedad más allá del 7 u 8 % debido a su capacidad higroscópica. Esto, a su vez, facilita el crecimiento de hongos, lo que resulta en pérdida de propiedades fisicoquímicas y organolépticas. Por ende, el tiempo de almacenamiento recomendado es de aproximadamente dos meses. Después de eso, los granos comienzan a dañarse, lo que afecta el precio final de venta a las industrias de chocolate cuando los agricultores comercializan su producto (Saza y Jiménez, 2020).

Después del proceso de secado, los granos de cacao deshidratados se someten a una cuidadosa limpieza y selección al utilizar ventiladores y tamices. Los granos son separados según su calidad, privilegiando aquellos que tienen un peso superior a un gramo. Posteriormente, los granos son empacados en sacos de yute o fique en buen estado, con un peso neto de 62.5 kg. Un total de dieciséis sacos equivalen a una tonelada métrica. Los sacos con los granos, para su almacenamiento, se ubican sobre estibas de madera, con la finalidad de no tener contacto con las paredes y el suelo. Los sacos deben contener información sobre el lote, como el tipo de cacao, el productor y los detalles de fermentación, secado y empaque. Esto garantiza la trazabilidad en los procesos de calidad y certificación. El tiempo máximo de almacenamiento recomendado es de dos meses antes de que los granos comiencen a deteriorarse (Saza y Jiménez, 2020).

#### **1.4.2. Control fitosanitario del cultivo de cacao**

El control fitosanitario del cultivo de cacao se refiere a las medidas y prácticas implementadas para prevenir, controlar y gestionar las enfermedades, plagas y malezas que afectan a las plantas de cacao. Estas medidas se adoptan con el fin de proteger la salud de los cultivos, garantizar la calidad de los granos de cacao y minimizar las pérdidas en la producción.

La producción del cacao, al igual que otros cultivos, se ve afectada por enfermedades, las cuales juegan un papel fundamental en su rendimiento y producción. Por lo tanto,

resulta crucial controlar y mitigar el impacto de estas enfermedades en este sector tan importante de la economía. Entre las enfermedades que representan factores limitantes significativos en la producción de esta planta se encuentran la monilia y la botryodiplodia. Por ende, es de gran importancia llevar a cabo investigaciones para mejorar y fortalecer la calidad fitosanitaria de este cultivo (El Salous *et al.*, 2020).

A escala global, se estima que las enfermedades que afectan los cultivos de cacao reducen aproximadamente el 40 % de la producción anual, según lo expuesto por Hoopen y Krauss (2016). En situaciones más graves, cuando se combinan dos o más de estas enfermedades, se puede dar lugar a la pérdida total de la producción (Ploetz, 2016).

La enfermedad conocida como moniliasis, causada por el hongo *M. rozeri*, puede resultar en pérdidas que van desde el 10 % hasta el 100 % de la producción agrícola. Esta enfermedad, junto con la escoba de bruja, surgió a principios del siglo pasado y ha ocasionado graves consecuencias económicas para el país afectado. *M. rozeri* es un tipo de patógeno perteneciente al grupo de hongos conocido como *Phylum basidiomycota*, orden *Agaricales* y familia *Marasmiaceae*. Se trata de un hongo hemibiótrofo que infecta principalmente a las mazorcas en sus primeros tres meses de desarrollo, durante dos fases distintas. En la primera fase, de naturaleza biotrófica, el hongo desarrolla micelio monocariótico de manera lenta y en muchos casos asintomática, mientras tiene acceso a nutrientes en los tejidos de la planta hospedera. Luego, en la segunda fase saprofitica, que ocurre de forma rápida cuando la disponibilidad de nutrientes disminuye, el hongo entra en una etapa dicariótica y comienza a degradar el tejido de las mazorcas (lo cual se manifiesta como manchas de color café en su exterior), provocando su muerte. Los primeros signos visibles de la enfermedad son precisamente estas manchas cafés que se extienden por las mazorcas, seguidas por la formación de un pseudoestroma, esporofilos y esporas. En algunos casos, también pueden aparecer protuberancias junto con los síntomas mencionados anteriormente, lo cual suele observarse principalmente en frutos de menos de un mes de edad (Guerrero *et al.*, 2020).

En conclusión, el control fitosanitario del cultivo de cacao desempeña un papel fundamental en la protección y sostenibilidad de esta preciada planta. A través de la implementación de medidas preventivas, el monitoreo constante y el uso responsable de técnicas de control, se busca mantener la salud de los cultivos, preservar la calidad de los granos y minimizar las pérdidas en la producción. El enfoque integral y sostenible del control fitosanitario promueve el uso de prácticas agrícolas responsables, la diversificación de estrategias de control y el fomento de variedades resistentes. Al mismo tiempo, se busca disminuir al mínimo el uso de productos químicos y proteger la biodiversidad circundante. El éxito del

control fitosanitario no solo se traduce en la producción de cacao de alta calidad, sino también en la conservación a largo plazo de este cultivo emblemático, asegurando su continuo disfrute por las generaciones futuras.

### **1.5. Conciencia ambiental durante la producción del cacao**

Actualmente, no se posee información exacta acerca de la extensión de tierra utilizada para cultivar cacao en todo el mundo. Sin embargo, se estima que esta área no supera los siete millones de hectáreas, siendo África, América y Asia las regiones con mayor presencia de cultivos de cacao. A pesar del alto consumo de productos derivados del cacao, los precios de este producto son altamente volátiles, fluctuando tanto semanal como diariamente. El comercio del cacao en grano como producto básico se basa tanto en las empresas procesadoras como en la concentración de capital en las grandes compañías en gran medida.

A escala global, la cadena de valor del cacao ha sido clasificada como bipolar. La producción de productos derivados está dominada por cinco grandes empresas, las cuales tienen el control de más de la mitad de la producción. Además, hay otras tres que manejan el 50 % del suministro mundial de ingredientes de cacao. En contraste, la producción de cacao en grano se caracteriza por la presencia significativa de plantaciones pequeñas, lo que resulta en una distribución asimétrica. En este sistema, los productores reciben menos del 6 % del precio final del producto (Acebo *et al.*, 2016).

De acuerdo con Mendoza *et al.* (2021), a pesar de que los productores de fincas pequeñas experimentan una reducción en sus ganancias debido a la intervención de intermediarios, el cultivo en estas áreas tiene menos impacto ambiental. En dichas fincas, generalmente los productores dedican más tiempo al cuidado manual de los cultivos y se invierte menos en productos químicos. Asimismo, tienen una mayor propensión a utilizar sistemas agroforestales, lo que promueve la biodiversidad y reduce el riesgo de erosión del suelo.

En general, la producción de cacao no está ajena a las demandas de prácticas sostenibles. La adopción de estas prácticas ha permitido acceder a nuevos mercados a través de procesos de certificación. Desde 2008, ha habido un aumento en la comercialización internacional de cacao certificado, lo que refleja una creciente preferencia por productos que cumplen con estándares de calidad. La cantidad de cacao certificado, por ejemplo, vio un incremento de 200 mil toneladas en 2010 a más de un millón de toneladas en 2013. No obstante, se observa la problemática de la venta de productos de mayor calidad y cultivados de manera sostenible a un costo más bajo; todo ello debido a los precios del cacao no

certificado y a la existencia de prácticas injustas en el acceso a mercados por medio de la certificación (Acebo *et al.*, 2016).

La expansión de las zonas agrícolas y de las industrias de procesamiento para cumplir con la demanda global ha provocado daños a la diversidad biológica. Además, se observa un uso frecuente de quemas para limpiar áreas en fincas pequeñas, lo cual genera diversos impactos ambientales. Los consumidores muestran una creciente demanda de cacao orgánico, pero los sistemas de producción no se están adaptando al mismo ritmo para satisfacer esas exigencias de crecimiento (Mendoza *et al.*, 2021).

En conclusión, el cacao certificado se destaca como una práctica sostenible de vital importancia. Al obtener la certificación, se garantiza que el cultivo de cacao cumple con altos estándares ambientales, sociales y económicos. Esto implica una gestión responsable de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad y el bienestar de los agricultores locales. Al adoptar técnicas agrícolas sostenibles, el cacao certificado protege los suelos, promueve la calidad del agua y contribuye a la lucha contra el cambio climático. Además, este enfoque asegura condiciones laborales justas y apoya el desarrollo de las comunidades agrícolas, fomentando así un equilibrio equitativo y sostenible en la cadena de suministro del cacao. Al elegir productos derivados del cacao certificado, los consumidores pueden tener la seguridad de que están respaldando un sistema que prioriza tanto la protección del medioambiente como el bienestar humano. En última instancia, el cacao certificado es un pilar fundamental para un futuro sostenible, donde el disfrute del chocolate está en armonía con la conservación de nuestro planeta y el progreso social.

## CAPITULO 2 – ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad empresarial ha sido definida como una estrategia fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas en el actual entorno competitivo. Consiste en la formación de alianzas estratégicas entre distintas organizaciones con el objetivo de potenciar sus fortalezas, compartir recursos y conocimientos, y aumentar su competitividad en el mercado.

Existen diversos tipos de asociatividad empresarial que se adaptan a los requerimientos y características de las empresas. Las redes empresariales son grupos de organizaciones que colaboran de manera horizontal, fomentando la cooperación y el intercambio de información. Por otro lado, los clústeres empresariales se conforman por empresas de un mismo sector que se ubican geográficamente cercanas, generando sinergias y mejorando la competitividad de toda la región. Otro tipo de asociatividad empresarial son los distritos industriales, que consisten en concentraciones geográficas de empresas que comparten un mismo sector o actividad, impulsando el desarrollo económico local. Además, las alianzas estratégicas se establecen entre empresas con intereses complementarios, lo que permite aprovechar oportunidades de mercado y acceder a nuevos recursos.

Por otro lado, el proceso de asociatividad empresarial consta de diferentes etapas. La iniciación asociativa implica la identificación de la necesidad de colaboración y el establecimiento de vínculos iniciales. Luego, el fortalecimiento asociativo se enfoca en la construcción de relaciones más sólidas, la definición de objetivos comunes y la creación de estructuras de gobierno. La consolidación asociativa busca el desarrollo de proyectos conjuntos y la generación de sinergias, mientras que la maduración asociativa implica la estabilidad y el crecimiento sostenible de la asociación.

Ciertamente, la asociatividad empresarial y la competitividad están estrechamente vinculadas. Al colaborar con otras empresas, se puede aprovechar economías de escala, compartir riesgos y acceder a nuevos mercados. La asociatividad promueve la innovación, el intercambio de mejores prácticas y el aprendizaje conjunto, lo que fortalece la posición competitiva de las empresas involucradas.

En resumen, la asociatividad es una estrategia esencial para potenciar la competitividad de las empresas en un entorno cada vez más exigente. Los diferentes tipos de asociatividad y los procesos asociativos permiten a las organizaciones unirse, compartir recursos y conocimientos, y alcanzar resultados que difícilmente podrían lograr individualmente. La

asociatividad empresarial es un motor clave para el crecimiento y el desarrollo sostenible de las empresas en la actualidad.

### **2.1. Asociatividad empresarial: concepto y características**

La asociatividad empresarial es un concepto clave que se relaciona estrechamente con el capital social en el contexto empresarial. Consiste en la capacidad de las empresas para establecer vínculos y colaborar de manera estratégica con otras organizaciones, aprovechando las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación existentes en su entorno. El capital social está basado en la premisa de que las interacciones sociales positivas y las redes de relaciones sólidas pueden generar beneficios sociales y económicos. En el marco de la asociatividad empresarial, el capital social se manifiesta en la capacidad de las empresas para construir y aprovechar redes de contactos, compartir información relevante, acceder a recursos y conocimientos complementarios, y generar sinergias que impulsan su crecimiento y competitividad.

Al colaborar y asociarse, las empresas pueden fortalecer su capital social al establecer relaciones duraderas y confiables, lo que les permite superar barreras individuales, enfrentar desafíos comunes y aprovechar oportunidades de negocio de manera más efectiva. En resumen, la asociatividad empresarial se basa en el capital social como una herramienta fundamental para generar colaboración y cooperación entre las empresas, promoviendo así un entorno empresarial más sólido y propicio para el éxito conjunto.

La asociatividad, como componente esencial del concepto de capital social, consiste en la colaboración o unión de personas o empresas con el propósito de alcanzar un objetivo compartido. Cada participante conserva su independencia legal y de gestión. Así como el capital social, la asociatividad es un recurso para las organizaciones sociales y puede manifestarse a través de la acción conjunta de un grupo, con diferentes niveles de formalidad en términos de estructura y roles. Su propósito es lograr metas económicas y comunes que, de manera individual, serían difíciles de alcanzar (Guerrero y Villamar, 2016).

La asociatividad se caracteriza por cinco aspectos fundamentales. Primero, es una estrategia colectiva en la que varias entidades se unen. Segundo, es de carácter voluntario, lo que significa que las empresas participantes eligen libremente formar parte de ella. Tercero, no excluye a ninguna empresa en función del tipo de mercado en el que operen. Cuarto, permite la resolución de problemas de manera conjunta sin comprometer la autonomía gerencial de cada empresa involucrada. Quinto, puede adoptar diversas formas legales y

organizativas para su funcionamiento. Según Rodríguez y González (2017), la asociatividad es duradera y se basa en relaciones privilegiadas entre empresas. Estas relaciones se fundamentan en la concertación sistemática, la búsqueda conjunta de progresos y avances que contribuyan al logro de un objetivo común, ya sea de carácter general o específico, y la reciprocidad de beneficios.

Por su parte, Callejas (2017) propone que la asociatividad genera capital social, cuya contribución puede estar en función de la innovación y el desarrollo territorial. Esto, a su vez, beneficia la competitividad y la productividad de las pymes. En este contexto, las características operativas de una organización asociativa implican un mayor compromiso y participación por parte de los integrantes. Esto permite que la organización cuente con la energía necesaria para llevar a cabo sus operaciones. El compromiso inicial puede tener aspectos instrumentales, de sociabilidad y de expresividad simbólica, dependiendo del propósito y los objetivos de la asociación. Así, la asociatividad se percibe como un recurso para la acción organizativa, mediante el cual un grupo busca alcanzar objetivos comunes. Esto se realiza a través de diferentes niveles de formalidad, expresando la voluntad de unirse para emprender actividades que individualmente no podrían desarrollar (Rodríguez de Pepe y Cervilla, 2020). De ese modo, la asociatividad se posiciona como uno de los recursos más importantes para las organizaciones sociales.

La conexión de modelos de trabajo en asociación se ha relacionado con el aprendizaje organizacional, que indica que, si hay obstáculos al compartir conocimiento, se corre el riesgo de fracasar en la propuesta de asociación (Suárez y Suárez, 2017). Por esa razón, se destaca la importancia especial del aprendizaje que ocurre entre empresas, a partir de la cual se puede tener la facilidad de resolver los inconvenientes que puedan surgir.

Por otro lado, Nacleiro y Trucco (2015) y Bada *et al.* (2017) sostienen que, basándose en las relaciones establecidas con empresas complementarias, las compañías pueden avanzar con el aprendizaje y, así, obtener nuevas economías de escala, a partir de la concentración de sus capacidades donde tienen ventajas competitivas y mayores habilidades. No obstante, esto necesita un enfoque de gestión que se base en la integración con otros actores, tanto productivos como no productivos. Por lo tanto, a fin de lograr las sinergias empresariales que surgen de las relaciones colaborativas, es necesario contar con capacidades para una actuación cooperativa, el establecimiento de conexiones y correlaciones internas, y la construcción de redes.

Las empresas establecen asociaciones con el fin de alcanzar objetivos comunes, por lo tanto, buscan socios que compartan valores similares y tengan habilidades

complementarias, de manera que todos los miembros tengan algo que aportar y beneficiarse mutuamente del grupo. Aunque encontrar una forma confiable y objetiva de evaluar el desempeño de una colaboración ha sido un desafío, en la literatura existe cierto consenso en que está relacionado con la valoración por parte de las empresas participantes sobre los resultados alcanzados, su satisfacción con la evolución y el desarrollo de la relación, y la percepción de las contribuciones alcanzadas por medio de las acciones de la asociación. Los principales beneficios asociados con relaciones eficientes pueden clasificarse en tres áreas principales, dependiendo del propósito de la iniciativa de asociación (Rodríguez de Pepe y Cervilla, 2020):

- Amplificación de las habilidades de aprendizaje y promoción de la innovación.
- Mejora de la capacidad para tomar decisiones en un entorno volátil (competencia en gestión estratégica).
- Obtención de economías de escala y poder de negociación.
- Aprovechamiento de las externalidades.

## **2.2. Tipos de asociatividad**

Existen diferentes tipos de asociatividad que promueven la colaboración y la competitividad empresarial. Las redes empresariales permiten el intercambio de conocimientos y recursos entre compañías, fomentando la innovación y fortaleciendo su posición competitiva. Los clústeres reúnen a empresas de un mismo sector en una ubicación geográfica específica, facilitando la cooperación y generando un entorno propicio para la innovación conjunta. Los distritos industriales concentran empresas relacionadas en un área específica, fomentando la interacción y el intercambio de conocimientos técnicos. Por último, las alianzas estratégicas establecen acuerdos entre empresas para alcanzar objetivos comunes, aprovechando sinergias y fortalezas complementarias. Estas formas de asociatividad impulsan la competitividad, permitiendo a las empresas crecer y prosperar en el entorno empresarial.

### **2.2.1. Redes empresariales**

Si bien diversos autores abordan el concepto de asociatividad desde diferentes perspectivas, se puede observar que en general todos coinciden en que la asociatividad empresarial implica la colaboración entre empresas para lograr objetivos comunes. Estos objetivos están relacionados con mejorar la gestión y aumentar la competitividad y productividad

de los actores involucrados. Sin embargo, la literatura existente no solo describe la asociatividad en sí, sino que también la concibe como la gestión de redes empresariales con un propósito específico.

En concreto, las redes empresariales establecen una alianza sólida y duradera entre un grupo de empresas independientes que colaboran en el alcance de metas que se enfocan en el desarrollo de la competitividad de cada participante (Pérez, 2020). A partir de ello, se infiere que la colaboración entre organizaciones permite el fortalecimiento de sus componentes, lo que favorece el alcance de los beneficios para toda la organización.

### **2.2.2. Clústeres empresariales**

De acuerdo con Ayaviri *et al.* (2017), un clúster se refiere a la agrupación geográfica de empresas que están interconectadas, como empresas de servicios, proveedores especializados y agentes de apoyo en un área específica. Estas empresas compiten entre sí, pero también cooperan mutuamente. En resumen, un clúster es un conjunto de empresas ubicadas en un mismo lugar que incluye proveedores, servicios, industrias y comercios, y que tiene por objetivo mejorar su competitividad y promover la eficiencia y la innovación en sus respectivas industrias para impulsar la economía regional. Es importante destacar que el término clúster es una manera de trabajar en conjunto; no se trata de una marca. Si los proyectos colectivos que se autodenominan clústeres no contribuyen a la mejora de la competitividad de las empresas, entonces el concepto de clúster carece de significado. Un clúster es una estrategia que implica colaborar con empresas del mismo sector para identificar las estrategias exitosas y ayudar a implementarlas en proyectos. Si se realiza de manera efectiva, el clúster puede ser útil para mejorar la posición competitiva de estas empresas. Por lo tanto, los clústeres bien establecidos satisfacen las necesidades de los sectores económicos más influyentes al agregar valor a los productos ofrecidos en sus procesos.

### **2.2.3. Distritos industriales**

Un distrito industrial es una concentración geográfica de empresas del mismo rubro o industria que se encuentran ubicadas en una misma área geográfica. Estas empresas comparten recursos, conocimientos y colaboran entre sí para mejorar su competitividad y lograr sinergias. Las empresas se benefician de la proximidad geográfica al tener acceso a proveedores especializados, mano de obra calificada y servicios complementarios. Además, la cercanía facilita la transferencia de conocimientos técnicos, promueve la innovación y estimula la creación de redes empresariales. Así, un distrito industrial es una forma eficiente

de organizar y potenciar la actividad económica de un sector específico al promover la cooperación y el intercambio de recursos entre empresas cercanas geográficamente.

Los distritos industriales se caracterizan por ser comunidades donde las personas comparten un conjunto de valores y perspectivas similares, lo que les brinda un sentido de pertenencia. Además, estos valores y puntos de vista comunes facilitan la comprensión de la vida económica local y promueven una movilidad laboral fluida. Estos valores se transmiten dentro del distrito por medio de prácticas tradicionales y una estructura institucional que incluye mercados, escuelas profesionales, empresas, organizaciones empresariales, sindicatos, entre otros. En resumen, los distritos industriales se definen por la combinación de los siguientes aspectos (Seva, 2019):

- Un grupo de empresas, mayormente de tamaño pequeño y mediano, que se encuentran geográficamente concentradas y especializadas en sectores específicos.
- Existe un fuerte contexto cultural y social que es relativamente uniforme, lo cual une a los actores económicos y establece un conjunto de comportamientos comunes ampliamente aceptados.
- Existe una red intensa de relaciones laborales (tanto hacia adelante como hacia atrás, y a nivel horizontal) basada en intercambios comerciales y no comerciales de bienes, servicios, personas e información.
- Hay una variedad de instituciones locales, tanto públicas como privadas, que brindan apoyo a los actores económicos del distrito industrial.

#### **2.2.4. Alianzas estratégicas**

Prado (2018) señala que las alianzas estratégicas son asociaciones formales que se establecen entre dos o más organizaciones a fin de mejorar y fortalecer la competitividad. Estas uniones son colaboraciones entre empresas que trabajan juntas para alcanzar beneficios para cada parte. Durante este proceso, las empresas pueden compartir información, capacidades, recursos y asumir riesgos conjuntamente. Estas alianzas buscan una relación armoniosa entre los recursos y capacidades de las organizaciones participantes, a fin de planificar actividades en el mercado a nivel internacional.

Se reconoce la importancia de su adaptación a los cambios requeridos por la globalización en un entorno tecnológico y económico dinámico. En este contexto, se considera que participar en alianzas es una acción fundamental para competir de manera efectiva. En este sentido, una alianza estratégica implica una relación entre organizaciones

en las que ambas partes mantienen cierto grado de autonomía, pero también dependen en gran medida una de la otra. Esto implica que los recursos de dos o más empresas se dirigen hacia un compromiso específico, manteniendo cierta independencia en términos de propiedad (Prado, 2018).

### **2.3. Proceso de asociatividad empresarial**

El proceso de asociatividad empresarial se compone de cuatro etapas fundamentales: la iniciación asociativa, el fortalecimiento asociativo, la consolidación asociativa y la maduración asociativa. Durante la iniciación, las empresas identifican oportunidades comunes y seleccionan los socios adecuados. Luego, en el fortalecimiento, se construye una base sólida de colaboración y se fomenta la confianza mutua. La consolidación implica establecer estructuras y roles claros, mientras que en la maduración se logra una integración avanzada y se maximiza el valor creado en conjunto. Estas etapas son clave para el éxito y la durabilidad de una asociación empresarial efectiva (Martínez y Delgado, 2020):

#### *Iniciación asociativa*

Las empresas que desean establecer asociaciones reciben una introducción acerca de los propósitos y beneficios de la asociatividad en términos de productividad y competitividad. Luego, se acuerda conjuntamente adoptar un enfoque autogestionado para desarrollar una identidad y fomentar la afinidad entre los miembros, al tiempo que se establece un acuerdo ético y se plantean nuevos proyectos y agendas colectivas. Durante la etapa inicial, uno de los logros más destacados es el fortalecimiento de la confianza a través de una estrecha interacción interna. Además, se crean espacios de interacción con otras entidades como grupo colectivo, con el objetivo de encontrar soluciones efectivas para los desafíos comunes. De manera conjunta, se identifican los problemas más relevantes que inciden en el sector y, mediante la colaboración, se buscan alternativas para resolverlos.

#### *Fortalecimiento asociativo*

Como resultado del proceso de construcción colectiva y consolidación, se realizan tres componentes clave que promueven la cohesión: la orientación estratégica, la formación en liderazgo y las iniciativas comerciales. Sobre la orientación estratégica, se establece una visión a mediano y largo plazo en el alcance de los objetivos colectivos. En cuanto a la formación en liderazgo, esta se implementa a partir del tercer año e incluye mecanismos que fortalecen la cultura y la filosofía de la asociatividad, promoviendo la reflexión interna.

### *Consolidación asociativa*

Es un aspecto de particular interés para los microempresarios debido a las tensiones que pueden surgir dentro de las mesas, ya que algunos empresarios pueden entender la alianza como un propósito puramente comercial. Sin embargo, es importante aclarar que el propósito de la asociación se enfoca en incidir en el sector en su conjunto, es decir, a medida que las empresas mejoren su proceso de asociación, también lo harán sus capacidades de productividad y de competitividad en cada área funcional. En general, la asociación permite trazar una ruta en la consolidación de las mesas sectoriales que avanza desde el desarrollo empresarial y económico hacia el desarrollo local. Cuando se busca lograr una consolidación asociativa, se establece una apuesta conjunta entre los proponentes y ejecutores, con coherencia discursiva y propósitos claros, además de potenciar las capacidades internas tanto empresariales como humanas.

### *Maduración asociativa*

En esta fase final, se logra concretar esquemas asociativos duraderos, en los cuales el territorio se convierte en un entorno que impulsa las relaciones socioeconómicas. La madurez del proceso asociativo permite el alcance de resultados significativos como los siguientes:

- Observar los objetivos y estrategias en las reuniones sectoriales.
- Compartir conocimiento para mejorar la planificación y gestión de manera innovadora.
- Lograr un mayor desarrollo a través de la colaboración entre las mesas.
- Identificar nuevos desafíos para la región.

Adoptar conocimientos que se traduzcan en mejores prácticas empresariales y establecer vínculos con proveedores locales.

## **2.4. Asociatividad y competitividad empresarial**

La asociatividad empresarial y la competitividad están estrechamente interrelacionadas, ya que la colaboración y cooperación entre empresas generan sinergias que impulsan el crecimiento y la eficiencia de cada una de ellas. A través de la asociatividad, las empresas pueden compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que les permite acceder a nuevas oportunidades de mercado, optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Al unir fuerzas, las empresas pueden enfrentar desafíos comunes, como el acceso a financiamiento, la adquisición de tecnología o la

penetración en mercados internacionales, de una manera más efectiva y competitiva. La asociatividad fomenta la especialización, la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, fortaleciendo así la posición de las empresas en un entorno que se vuelve cada vez más globalizado y exigente. En resumen, la asociatividad es un factor clave que permite potenciar la competitividad empresarial y lograr un crecimiento sostenible en el mercado actual.

A nivel nacional e internacional, se observa que las pymes tienen que afrontar dificultades para establecer un entorno propicio, ya que no pueden adoptar nuevas tecnologías en sus procesos, lo que dificulta su capacidad para plantear innovaciones y crecer. Como resultado, muchas empresas no perduran en el mercado y enfrentan situaciones de quiebra. Por lo tanto, es crucial implementar medidas que ayuden a las pymes a mejorar su productividad y competitividad. Por ello, es fundamental desarrollar una estrategia que fomente la colaboración entre empresas similares. Estas colaboraciones están basadas en la confianza mutua y el compromiso de cada miembro para alcanzar un objetivo común, lo que amplía las oportunidades de permanecer activos en el mercado y crecer con niveles altos en su productividad. Asimismo, en vista de que las pymes enfrentan mayores riesgos al ingresar a un entorno globalizado con mayores demandas de competitividad empresarial, es esencial el análisis del comportamiento de estas empresas a fin de que se mantengan activas. Es en este punto en el que las asociaciones demuestran su gran potencial, ya que permiten alcanzar buenos resultados al mejorar la calidad del producto y fortalecer la competitividad en todos los niveles (Pérez, 2020).

## **2.5. Importancia de la asociatividad en el desarrollo empresarial**

Todas las compañías llevan a cabo actividades con el propósito de satisfacer una necesidad u obtener un beneficio. Por lo tanto, se asocian cuando perciben una ventaja conjunta, buscando compartir habilidades y valores entre sí. En términos generales, los objetivos fundamentales que presenta la asociatividad son los siguientes: organizativos, comerciales y financieros. Según Vélez *et al.* (2019), a través de la asociatividad se puede crear oportunidades y resolver problemas, tales como la adopción de tecnología, la reducción de costos, el acceso a mercados más amplios, un mayor posicionamiento en los mercados, el aumento de la productividad la capacitación de recursos humanos, el acceso a recursos materiales y humanos, la disponibilidad de información, la obtención de recursos financieros, el desarrollo de economías de escala, el desarrollo de nuevos productos, la optimización de

los estándares de calidad, la mejora en las negociaciones con clientes y proveedores, y la generación de ventajas competitivas.

Asimismo, la asociatividad se considera una alternativa imprescindible para generar riqueza a través de la cooperación, por lo tanto, implica aprendizaje constante que implica etapas como la redefinición de funciones, la adquisición de información, el fomento de una gestión fluida, la modificación de estrategias, entre otros aspectos. Por otro lado, las redes empresariales pueden ser clasificadas de diversas formas según los autores. Algunos distinguen entre redes internas y externas a la organización; otros, entre redes de transacción y de cooperación; por su parte, algunos lo consideran como una combinación de equipos internos y socios estratégicos externos, o se forman mediante bancos de datos electrónicos, *joint ventures*, acuerdos de licencias e intercambio de tecnología, acuerdos y proyectos de investigación y desarrollo en común (Vélez *et al.*, 2019).

En la actualidad, la asociatividad empresarial es una estrategia altamente beneficiosa para las empresas, sin importar el sector económico en el que se desenvuelven. Esta estrategia brinda diversas ventajas, como el aumento de la capacidad de producción, la reducción de costos, la complementación de recursos y habilidades, el establecimiento de mercados específicos de *marketing* y la obtención de una ventaja competitiva, entre otros beneficios. Además, la asociatividad empresarial cumple un papel crucial en el fomento de la innovación, la gestión dentro de una empresa y los procesos, lo que a su vez conduce a un incremento en las ventas. La combinación de asociatividad e innovación se convierte en estrategias fundamentales para el crecimiento empresarial (Meza *et al.*, 2017).

La adopción de la asociatividad a nivel global ha generado notables ventajas y beneficios. Al respecto, esta práctica ha permitido que las organizaciones sean más sostenibles a largo plazo y, al mismo tiempo, logren una mayor competitividad y la expansión hacia nuevos mercados. Además, ha facilitado que las diferentes empresas obtengan beneficios mutuos, tales como la generación de ingresos y una mayor equidad en los distintos sectores económicos. En particular, ha sido de gran ayuda para aquellas instituciones que han enfrentado dificultades y han experimentado fracasos en el pasado.

En América Latina, la asociatividad se considera una estrategia clave para promover la sostenibilidad de los emprendimientos. Hace unos años, se observó que las pequeñas y medianas empresas tenían dificultades para ingresar a los mercados internacionales, a causa de la ausencia de una estructura financiera sólida. Ante esta situación, se estableció el modelo asociativo, lo que ha llevado a una notable mejora. En lugar de trabajar de forma individual, las empresas han optado por trabajar de manera colaborativa y coordinada, lo que

ha resultado en niveles más altos de producción y competitividad. Este enfoque ha permitido a las empresas latinoamericanas superar los desafíos financieros y acceder a mercados externos con mayor eficiencia (Azerrad y Rossler, 2018).

En resumen, la asociatividad empresarial se ha consolidado como una estrategia fundamental en el panorama empresarial actual. Su importancia radica en los numerosos beneficios que brinda a las empresas, tales como el incremento de la capacidad de producción, la reducción de costos, el acceso a nuevos mercados y la generación de ventajas competitivas. Además, fomenta la innovación, promueve la eficiencia en los procesos y fortalece la gestión empresarial. Mediante la colaboración y la sinergia entre empresas, la asociatividad impulsa el crecimiento sostenible y la consolidación de los emprendimientos en un entorno empresarial altamente competitivo. En definitiva, la asociatividad empresarial se erige como un motor de desarrollo y éxito para las organizaciones en el mundo actual.

## CAPITULO 3 – CALIDAD DE VIDA

Todos los seres humanos desean vivir cómodamente y poseer los recursos suficientes para evitar pasar penurias. Asimismo, procuran tener una buena relación con los individuos que los rodean para mantener un ambiente de armonía y paz. Para esto, se esfuerzan desde temprana edad en recibir una buena educación, ya que esta es la base para comprender el mundo y enfrentarlo, sobre todo ahora, que las exigencias son cada vez mayores y existe una mayor competencia para conseguir buenos puestos de trabajo. En este aspecto, la calidad de vida es una de las prioridades a alcanzar por cualquier persona, por lo cual recurren a diversos aspectos para tener más oportunidades y lograr un buen sustento económico.

Si bien la calidad de vida depende en gran medida de las ganancias económicas obtenidas por cada persona, ya que mediante estas están en la capacidad de obtener productos básicos para el hogar o de realizar diversas actividades, ya sean recreativas, laborales, entre otros; no obstante, no es el único factor que incide en la calidad de vida, puesto que también están los factores sociales, ambientales y psicológicos. Cada uno de estos cumple un papel esencial en las personas porque depende del cuidado que se le brinde al medioambiente para hacer que un área sea un lugar habitable; a su vez, son importantes las relaciones con los cohabitantes para evitar peleas y fomentar la participación entre los ciudadanos, de tal manera que todos den su punto de vista y sus opiniones para mejorar el lugar; y el estado mental de cada individuo, lo que depende de la relación con la familia y el comportamiento que observa en las personas que lo rodean.

Por tanto, la calidad de vida es un estado individual que depende de muchos factores. Debido a esto, es importante que las entidades encargadas de velar por la población en esta materia evalúen periódicamente a la población y conozcan su situación, con el propósito de evitar el incremento de personas con necesidades básicas por falta de empleo y se analice las regiones en las cuales se necesita brindar apoyo, a fin de que todas las personas del Perú gocen de un buen estilo de vida y bienestar.

### 3.1. ¿Qué es la calidad de vida?

La calidad de vida es la percepción que una persona posee respecto a la forma en que vive. Dentro de este concepto se considera el bienestar personal, familiar y social. De acuerdo con Jiménez *et al.* (2019), se trata de un término utilizado para evaluar el bienestar

de las personas y las sociedades, a fin de conocer si el índice de bienestar social es alto y adecuado. Así también, se define como el estado del bienestar social, físico, emocional, intelectual, espiritual y ocupacional de un individuo para satisfacer sus necesidades personales y colectivas (Meza *et al.*, 2020).

En este aspecto, la calidad de vida incluye diversos aspectos, los cuales se describen a continuación:

- **Bienestar físico:** se considera que las personas deben gozar de buena salud, para lo cual es preciso que tengan una alimentación balanceada según su edad y sus necesidades. Cabe precisar que este tipo de bienestar depende de los servicios básicos, como el agua potable, para garantizar el lavado de los alimentos y poder consumirlos en óptimas condiciones,
- **Bienestar psicológico:** se caracteriza por la ausencia de traumas, estrés y angustias, lo que ayuda a mantener una buena estabilidad emocional. Para esto, es necesario que las personas reciban afecto desde temprana edad para que desarrollen una actitud positiva consigo mismos y con quienes los rodean.
- **Bienestar económico:** para garantizar una buena calidad de vida, las personas deben poseer recursos materiales y financieros a fin de que puedan vivir en condiciones dignas.
- **Derechos:** los derechos básicos de la sociedad son elementos básicos que todo individuo debe gozar. Destacan la libertad de expresión, igualdad de oportunidades, igualdad de género y acceso a los servicios públicos.

En la sociedad, la calidad de vida es sumamente importante porque, al garantizarse, una mayor cantidad de personas tendrá mayor acceso a la educación, mejores ingresos económicos y mejor salud física. Debido a esto, es necesario que se evalúe la condición de cada persona para conocer si requiere ayuda y brindarle apoyo para evitar su decadencia física, económica y social.

### **3.2. Factores de la calidad de vida**

La calidad de vida es un fin al que las personas dedican gran parte de su tiempo. Hay ocasiones en que se presentan obstáculos u oportunidades, pero siempre demanda una gran perseverancia. Esto se debe a que al lograr una buena calidad de vida, se abren muchas puertas, puesto que se goza de mejores comodidades y se garantiza una buena salud, debido a que se posee el suficiente sustento económico para satisfacer las necesidades personales.

Ahora, existen factores que inciden en la calidad de vida personal, como el contexto ambiental, el entorno social, las condiciones de vida, la satisfacción personal, y la cultura y la sociedad (Varela, 2019):

#### *Contexto ambiental*

Se refiere al espacio en el que se vive. Al ser un área donde se crece y se satisfacen las necesidades básicas, es necesario cuidarla y aplicar los principios de sostenibilidad ecológica para que las futuras generaciones no se perjudiquen en un ambiente con pocos recursos; por ello, las personas deben optar por no producir residuos no biodegradables, no consumir recursos con una tasa baja de renovación, entre otros. Al respecto, las personas, las empresas y el Estado han comenzado a tomar conciencia sobre la importancia de cuidar el medioambiente, motivo por el que se han implementado políticas y normativas para controlar los procesos en que se usan sustancias tóxicas a fin de prevenir el impacto negativo en el planeta (Aillón *et al.*, 2020).

#### *Entorno social*

Se refiere a la manera como una persona se relaciona con los demás. Incluye la familia, la comunidad, el espacio de trabajo y los lugares de viajes, los cuales influyen en el comportamiento del individuo.

#### *Satisfacción personal*

El nivel de satisfacción personal determina el nivel de felicidad en la persona. Se relaciona con la libertad que un individuo posee para realizar actividades de su agrado y con la valoración objetiva y subjetiva que se le otorga a cada actividad, ya sea deporte, lectura, arte, oficio, entre otros (Álvarez y Montoya, 2020). Para lograr la satisfacción personal se recomienda ser transparente, promover las buenas relaciones personales y vivir en armonía.

#### *Condiciones de vida*

Las condiciones de vida se definen como el entorno donde las personas viven, trabajan y actúan, y son el producto de las circunstancias económicas y sociales, las cuales repercuten en el estilo de vida de las personas y en su salud (Contreras *et al.*, 2022). Es necesario comprender que las condiciones de vida se comparten con muchas personas, pero se caracterizan por ser particulares y por corresponder a un momento específico; dicho de otro modo, estas condiciones no son fijas, ya que varían con el tiempo.

Las condiciones de vida se relacionan con elementos materiales, esencialmente, con los recursos económicos, porque estos son indispensables para satisfacer las necesidades básicas personales y del hogar; por tanto, quien no posee seguridad económica puede llegar a padecer problemas de autoestima o estrés, lo cual afecta la condición de vida, pues se carece de recursos.

## *Cultura y sociedad*

A partir de la cultura se establece un vínculo entre las creencias personales y el entorno social en el que una persona se desarrolla. En este factor se demuestra cómo una persona se desarrolla y desempeña como ser individual en la sociedad.

Cada uno de los factores expuestos influyen en la calidad de vida y son determinantes, en el sentido de que juegan un rol esencial para vivir adecuadamente, tener un buen estado de salud y relacionarse de la mejor forma posibles con quienes los rodean, de manera que se establezca un vínculo que permita a los individuos crecer como seres humanos y superarse como persona a nivel individual y profesional.

### **3.3. Normativas y políticas en torno a la calidad de vida**

Para el desarrollo de este apartado se considera la normativa en torno a la calidad de vida en un contexto mundial y nacional; asimismo, se detallan las normativas referentes a la producción y el comercio de cacao, las cuales también tienen una estrecha relación con la calidad de vida, al garantizar el ingreso económico y el bienestar social de la población.

#### **3.3.1. A nivel internacional**

En el panorama internacional, destacan los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas respecto a la calidad de vida, así como el Convenio del Cacao y la Directiva 2000/36/CE en torno al cacao.

##### *Diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

Los ODS fueron establecidos en el 2015 para poner fin a la pobreza y asegurar que para el año 2030, la población goce de prosperidad y disfrute de la paz, por lo que durante este periodo se ha intentado equilibrar la sostenibilidad económica, social y ambiental. Los objetivos que más destacan en función a la calidad de vida son los siguientes (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s/f):

- **Objetivo 1: Fin a la pobreza.** Es uno de los mayores desafíos de la humanidad porque aproximadamente 736 millones de personas no tienen acceso a saneamiento y agua potable, y debido a la sobrepoblación, la cantidad de personas en pobreza y pobreza extrema no disminuye en el mundo.
- **Objetivo 2: Hambre cero.** Gracias al incremento de la productividad y el crecimiento económico, la tasa de personas desnutridas disminuyó a la mitad, principalmente, en Latinoamérica, Asia Oriental y Central.

- **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.** La economía mundial todavía sigue recuperándose y su crecimiento es lento, como consecuencia de la falta de empleo y las desigualdades laborales; por ello, se intenta fomentar el establecimiento de políticas para estimular la creación de empleo.
- **Objetivo 10: Reducir las desigualdades.** En los países más pobres, la desigualdad aumentó en 11 %, debido a que el 10 % de las personas de los estratos más altos se quedan con el 40 % de los ingresos mundiales. Para detener esta desigualdad, se está promoviendo la inclusión económica, independientemente del género, la etnia o la raza.
- **Objetivo 12: Consumo y producción responsables.** Para garantizar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, se necesita reducir la huella ecológica a través del reciclaje y la reducción de desechos de productos tóxicos en el suelo y las aguas.

#### *Convenio Internacional del Cacao (ONU)*

Este convenio fue establecido en el 2010 durante la Conferencia de la Naciones Unidas con la finalidad de reconocer que el cultivo de cacao es una actividad fructífera para la sociedad, pues ayuda a aliviar la pobreza al tener un amplio comercio y ser una fuente generadora de ingresos para las poblaciones, principalmente, para aquellas que se encuentran en países vías de desarrollo. Debido a esto, en uno de sus objetivos se propone apoyar al sector cacaotero del mundo para incrementar los beneficios de las partes interesadas por medio de la colaboración internacional y la asociación estratégica entre los miembros importadores y exportadores, con la finalidad de lograr una economía sostenible y la creación de más puestos de trabajo, logrando un incremento la producción y las ventas (Organización de la Naciones Unidas, 2016).

#### *Directiva 2000/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo (Unión Europea)*

Es una directiva firmada el 23 de junio del 2000. En el documento se enfatizan los requerimientos que los productos de cacao deben cumplir al ser fabricados, envasados y etiquetados para garantizar su calidad y libre circulación. Así también, se señala que el cacao, al producirse en países en vías de desarrollo, requiere del establecimiento de acuerdos de larga duración para obtener dichos productos y procesarlos para conseguir sus derivados en el país importador.

Es importante precisar que las dos últimas normativas tienen una relación estrecha con la calidad de vida de la población, puesto que si se apoya a los cacaoteros, se requerirá una mayor producción del cacao, lo que conlleva a contratar más trabajadores para cumplir la producción diaria; asimismo, si se asegura la calidad del producto, más empresarios de

todo el mundo estarán dispuestos a adquirirlo; de este modo, se obtienen más ganancias y los trabajadores pueden tener una mejor remuneración que les permita mejorar su calidad de vida (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2000).

### **3.3.2. A nivel nacional**

En el Perú, destacan dos normas que se relacionan directamente con la calidad de vida. A su vez, existen leyes enfocadas en la producción de cacao para garantizar su calidad y el incremento de las ganancias.

#### *Ley de seguridad y salud en el trabajo*

También conocida como la Ley N.º 29783. En esta ley destaca el Título 4 “Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo”, el cual tiene como objetivo establecer políticas, acciones y mecanismos para garantizar la salud y seguridad en el centro de labores. Para esto se intenta crear conciencia en los empresarios sobre ofrecer condiciones laborales adecuadas, de tal manera que los trabajadores mejoren su calidad de vida y se promueva la competitividad en el mercado (Presidencia de la República, 2012).

#### *Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres*

El programa fue creado mediante D. S. N.º 032-2005-PCM, con el propósito de garantizar que los niños, los adolescentes y las madres gestantes provenientes de hogares con bajos recursos puedan acceder a la salud preventiva y a servicios de escolaridad. Para esto, se les brinda un cierto incentivo monetario, de tal manera que logren satisfacer sus necesidades y tengan una mejor calidad de vida (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2021).

#### *Resolución Ministerial N.º 0144-2012-AG*

En el 2012, el Ministerio de Agricultura declaró al cacao peruano como patrimonio cultural de la nación, debido a que se identificó que es uno de los productos que genera mayores ingresos económicos al país. Además, el cacao peruano presenta una alta diversidad y variabilidad genética, y en los últimos años se está fomentando la producción, comercialización, consumo externo e interno del producto. Estos aspectos demostraron que el cacao es un producto importante para el país en vista de que genera ingresos al tener una fuerte demanda internacional. A su vez, eleva la tasa de empleo en aquellas comunidades dedicadas al cultivo (Ministerio de Agricultura, 2012).

#### *Resolución Ministerial N.º 295-2013-MINCETUR*

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el 2013, emitió una resolución en la que se declaró al cacao como producto bandera, específicamente, el cacao fino de aroma, que es una variedad que se cultiva y produce en gran cantidad en el país, sobre todo, en San

Martín (Barrientos, 2016). Esta resolución es una gran oportunidad para los cultivadores de cacao porque abre puertas a nuevos inversionistas y clientes para que apuesten por el negocio, ya que se trata de un producto con reconocimiento nacional.

#### *Decreto Supremo N.º 074-90-TR*

En esta norma se establece la *Ley General de Cooperativas*, la cual también es fundamental para garantizar la calidad de vida, pues al formarse cooperativas agrarias se promueve el cooperativismo, que es un sistema eficaz para contribuir con el desarrollo de la economía.

Con estas leyes nacionales, el Estado muestra preocupación por la calidad de vida de los habitantes, puesto que las normas establecidas benefician a los productores de cacao en cuanto a su producción y venta, ya que lo califica como un producto bandera. Esto genera confianza en los importadores y en los mercados nacionales e internacionales, debido a que existe constancia de que el cacao ha sido reconocido por su buena calidad.

### **3.4. Desarrollo humano y calidad de vida**

El desarrollo humano es un proceso en constante evolución que está compuesto por dimensiones económicas, sociales y psicológicas. Uno de los elementos que incide significativamente en el desarrollo es la educación, ya que a través de esta las personas adquieren conocimientos, habilidades y valores que les permiten hacer frente a problemas y desafíos, así como contribuir con el bienestar de la sociedad (De la Ossa *et al.*, 2022). El desarrollo humano también es el proceso por medio del cual una comunidad o sociedad pretende mejorar su condición de vida, principalmente, en el ámbito económico, pues es el factor que más beneficios brinda a las personas, en vista de que al tener un buen sustento económico es posible tener una mejor educación y satisfacer las necesidades básicas, como alimentación, vestimenta, salud, protección, entre otros, o secundarias.

Ahora bien, el desarrollo humano abarca tres dimensiones, las cuales se explican a continuación (Aragón y Prado, 2021):

- **Económica:** el desarrollo económico es la capacidad de un país, región o comunidad para generar beneficios económicos y, por tanto, para mejorar el nivel de vida y bienestar. En este tipo de dimensión se busca la igualdad, es decir, que los beneficios no solo recaigan en un sector privilegiado, sino en todas las personas, independientemente de su religión, creencias, sexo, entre otros. Para esto, es preciso desarrollar actitudes y conductas en las personas para que estas se apoyen entre sí cuando lo necesiten y superen los obstáculos que se

les presenta como sociedad, a fin de incrementar las posibilidades de tener un mejor estilo de vida (Flores *et al.*, 2022).

- **Social:** es el grado de satisfacción de las necesidades básicas y de respeto a los derechos humanos. Es un indicador de la calidad de vida que los pobladores de una región o país posee, y se establece con base en su participación actividad y en su capacidad para construir una sociedad próspera a nivel espiritual y material.
- **Psicológica:** esta dimensión está enfocada en la mente, y se basa en procesos destinados a guiar la conducta armónica y creativa de la persona en torno al contexto cambiante y a las situaciones que presentan. Incluye aspectos vinculados con los sentimientos, el estado de ánimo, la autoestima, el aprendizaje, las habilidades cognitivas, el afrontamiento y las conductas de riesgo; asimismo, al incluir aspectos cognitivos, la dimensión conduce a pensar, percibir, comunicar, comprender, resolver problemas y otros aspectos que generan confianza y estima hacia las demás personas.

Ahora, el desarrollo humano y la calidad de vida tienen una relación estrecha porque al crecer a nivel económico, social y psicológico, se abren nuevas oportunidades que hacen posible que las personas obtengan más beneficios y, por tanto, que obtengan más recursos para gozar de una buena calidad de vida. Si bien los recursos son importantes para que los ciudadanos no tenga necesidades que no puedan ser satisfechas, se recomienda no otorgarles mucho peso a los recursos porque no son determinantes ni se evidencian siempre en cada circunstancia por la cual atraviesan los sujetos sociales, ya que su uso está determinado por el contexto cultural y socioeconómico, y por otros factores, como el género, la edad, la salud y la educación (Ruiz, 2019).

Debido a esto, es preciso que también se desarrollen capacidades y habilidades sociales para establecer conversaciones con otros individuos y alcanzar la autorrealización personal; de este modo, las personas pueden tener un mejor control sobre sus vidas y tomar decisiones apropiadas y de manera autónoma. A partir de esto se desarrollan de forma integral porque no solo cuentan con recursos puramente económicos, sino que al tener habilidades sociales y una mentalidad bien desarrollada, los seres humanos son capaces de desarrollar cada dimensión y, como consecuencia, responder a diversas situaciones, a partir de las cuales se incrementa la probabilidad de tener una mejor calidad de vida.

En general, la calidad de vida se vincula con el bienestar del individuo en cuanto a su relación con la sociedad, la familia y consigo mismo. Para medirlo, se emplean diversos instrumentos entre los que destacan las encuestas, los índices, los cuestionarios o las

escalas, que se aplican a nivel nacional, regional o local. Con los resultados que se obtiene a partir de dichos instrumentos es posible identificar a las personas que requieren ayuda y brindarles apoyo a fin de que satisfagan sus necesidades; además, se les proporciona sugerencias para que puedan relacionarse con las personas de su entorno y mejorar su convivencia social, lo cual es necesario para tener más oportunidades y cambiar el estilo de vida a uno más placentero.

## **CAPITULO 4 – LA MEJORA EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO DE LA REGIÓN DE TOCACHE MEDIANTE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: CASO COOPERATIVA CENTRAL CACAO DE AROMA**

El cacao es uno de los productos más vendidos en el país, debido a sus beneficios y la calidad con la cual se oferta. Gracias a esto, su expansión no se ha limitado al mercado nacional; al contrario, ha llegado a ser solicitado por mercados internacionales, como el europeo. Por ello, existe una gran preocupación por parte de los productores de cacao en hacer que el producto siempre sea cultivado, independientemente de la variedad o el lugar donde se produzca, con la finalidad de que no disminuya su demanda y se generen más puestos de trabajo para los más jóvenes.

Para lograr tales objetivos, los productores cacaoteros requieren de nuevas estrategias para incrementar su productividad y la mano de obra. Para esto, necesitan unirse a otros productores dedicados al mismo ámbito, puesto que, al ser un grupo pequeño, resulta más complicado obtener insumos y contratar personas para producir el cacao, no solo por la falta de apoyo financiero, sino también por el desconocimiento que muchos cultivadores tienen respecto a las normas ambientales y las leyes de otros países respecto a las condiciones en que el producto debe ser enviado. Ante este contexto, muchos productores agrícolas decidieron asociarse y formar cooperativas para enfrentar los nuevos retos generados por la sociedad.

En este sentido, los productores de cacao de Tocache, en San Martín, decidieron asociarse y formar la cooperativa central Aroma de Cacao, la cual ha permitido incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores, en vista de que ahora cuentan con una mejor remuneración y pueden adquirir los productos necesarios para su subsistencia. Además, la cooperativa ha integrado a la mujer para que forme parte de la toma de decisiones y, debido a la gran mayor demanda, la cooperativa ha creado más puestos de trabajo para los pobladores.

### **Objetivos**

#### *Objetivo general*

Conocer el impacto de la experiencia en la calidad de vida de los pequeños productores de cacao a partir de su experiencia en la cooperativa Central Cacao de Aroma, San Martín.

## Objetivos específicos

- Establecer una reseña de la historia de la cooperativa e identificar los hitos más importantes que ha tenido esta experiencia.
- Identificar y analizar los componentes de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma que han hecho de ella un caso de éxito y ha mejorado la calidad de vida de los que forman parte de ella y de su entorno.
- Identificar y analizar el nivel de institucionalidad y de los actores que forman parte de la cooperativa Central Cacao de Aroma.
- Identificar los retos y desafíos para la cooperativa Central Cacao de Aroma.

## Operacionalización de variables

Para realizar el estudio, se determinaron 16 variables, las cuales fueron agrupadas en cuatro dimensiones, de acuerdo con lo que se pretende investigar.

**Tabla 1 - Operacionalización de variables**

Dimensiones	Variables	Definición operacional
Procesos de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma	Antecedentes de la experiencia	Es el estudio de los eventos más significativos acaecidos antes de crear la cooperativa.
	Hitos en la historia de formación de la cooperativa	Es el estudio de los hitos que marcaron la existencia de la cooperativa durante los años 2014-2017
Fortalecimiento del Modelo Cooperativo	Cooperativa de segundo nivel	Es el estudio de la estructura y del modelo organizacional de la cooperativa.
	Capital social (confianza y asociatividad)	Es el capital social que se vincula con la confianza y la asociatividad, que incluye los puntos fuertes que la compañía posee, por ejemplo, los recursos humanos, materiales y financieros y cómo estos fueron obtenidos gracias a la experiencia.
	Nivel de institucionalidad	Es la forma en que se organiza la cooperativa, se cumplen las declaraciones estratégicas y los lineamientos.
	Economía solidaria	Es el estudio de los beneficios económicos equitativos entre todos los que integran la cooperativa.
	Generación de capacidades técnicas entre los miembros	Son las capacidades desarrolladas por los miembros de la cooperativa como consecuencia de las capacitaciones recibidas.
	Mejoras económicas y de recursos	Son los recursos obtenidos por los miembros de la cooperativa.
	Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción	Es el cambio de mentalidad que los productores cacaoteros tuvieron para mantener un estándar de calidad adecuado en cada uno de sus procesos a fin de no impactar de forma negativa en el ambiente.
	Proyecciones y potencial del modelo de gestión	Son las metas financieras, económicas, sociales y comerciales propuestas en la cooperativa, y el panorama de lo que sucederá en los años venideros.

Dimensiones	Variables	Definición operacional
Impactos de la experiencia en la comunidad	Calidad de vida y desarrollo humano	Es el aspecto de vida de las personas que forman parte de la cooperativa y de sus familias.
	Generación de oportunidades laborales para los jóvenes	Es el estudio realizado a la cooperativa para conocer cómo ha generado nuevos puestos de trabajo para los jóvenes de la comunidad.
	Disminución de índices delictivos	Es el impacto en la paz social y la seguridad que generó el cambio de cultivos ilícitos a lícitos (el cacao) en la comunidad.
	Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa	Consiste en comprender el rol de la mujer en la cooperativa, y cómo cambia dentro de esta y en la comunidad.
Retos de la Cooperativa	Retos de mercado	Son los aspectos que aún faltan mejorar en la cooperativa.

Nota. Tomado de Barrueto (2020)

### Tipo de investigación

La investigación es de tipo cualitativa porque se enfoca en analizar los elementos y profundizarlos para verificar si la experiencia obtenida fue exitosa.

### Diseño de investigación

El diseño es exploratorio, pues se tiene por finalidad analizar y buscar las fortalezas y los logros de la cooperativa, además de comprender la historia de su experiencia y si los grupos de interés consideran que la experiencia le trajo beneficios a su calidad de vida.

### Población, muestra y muestreo

#### *Universo*

El universo comprende al total de la población de la provincia de Tocache que suman en total 73 093 personas, las cuales están distribuida en cinco distritos: Tocache con 26 015 pobladores, Nuevo Progreso con 11 905 pobladores, Pólvora con 12 985 pobladores, Shunte con 1058 pobladores y Uchiza con 21 130 pobladores. Cabe precisar que la cooperativa Central Cacao de Aroma pertenece a Tocache.

#### *Población*

La población está constituida por todos los socios de la cooperativa Central Cacao de Aroma, que asciende a 910 personas. Esta cantidad se distribuye del siguiente modo según la cooperativa: Bambamarca-Asproc con 367 socios, Uchiza-CAU con 170 socios, Horizonte-CPCACAO con 109 socios, C.P. Paraíso con 72 socios, Progreso-COPACANP con 117 socios y Mishollo-Copavami con 75 socios.

### *Muestra*

La muestra fue definida después de entrevista a la población. Es así como se estableció la muestra, la cual está constituida por las siguientes personas:

- Seis socios (5 hombres y 1 mujer), uno por cada una de las seis cooperativas base que constituyen la cooperativa
- Dos (2 mujeres) trabajadores de la cooperativa
- Un (1 hombre) directivo de la cooperativa

Así también, se realizó una entrevista a un trabajador de Promperú para conocer el desempeño y los logros de la cooperativa desde una perspectiva externa.

- Una persona (1 mujer) que trabaja en la organización (Promperú) y apoya en proyectos a la cooperativa

En general, la muestra abarca 10 personas.

### *Muestreo*

El muestreo fue por juicio o conveniencia que fue aplicado a la población.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada es la observación, la cual fue aplicada para observar el desempeño del trabajo dentro de la cooperativa por tres días y el estilo de vida en la comunidad también por tres días. Adicionalmente, se revisaron tres documentos que contenían información sobre la cooperativa.

**Tabla 2** - Resumen de muestra y técnicas para estudio cualitativo

<b>Metodología cualitativa</b>		
<b>Técnicas</b>	<b>Muestra</b>	<b>Método de muestreo</b>
Entrevista semiestructurada	6 socios (5 hombres y 1 mujer), uno por cada una de las 6 cooperativas base que constituyen la cooperativa	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	2 (2 mujeres) trabajadores de la cooperativa	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	1 (1 hombre) directivo de la cooperativa	Por juicio o conveniencia
Entrevista semiestructurada	1 persona (1 mujer) que trabaja en la organización (Promperú) y apoya en proyectos a la cooperativa	Por juicio o conveniencia
Observación	3 días de observación del trabajo dentro de la cooperativa.	Bola de nieve
Observación	3 días de observación del estilo de vida en la comunidad.	Bola de nieve
Revisión documental	3 documentos de la cooperativa	Por juicio o conveniencia

*Nota.* Tomado de Barrueto (2020)

Así también, se emplearon los siguientes instrumentos: guía de entrevista, ficha de registro, relato, matriz documental y revisión de documentos.

**Tabla 3 - Instrumentos usados por cada técnica**

Técnica	Instrumento	Muestra
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	6 integrantes socios de la cooperativa.
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	1 directivo de la cooperativa. 2 trabajadores de la cooperativa. 1 persona que trabaja en las organizaciones que apoyan en proyectos a la cooperativa.
Observación	Relato Ficha de registro	3 días de observación del trabajo dentro de la cooperativa. 3 días de observación del estilo de vida en la comunidad.
Revisión documental	Matriz documental Revisión de documentos	Revisión de memoria anual.

Nota. Tomado de Barrueto (2020)

Como se aprecia, las técnicas corresponden a la metodología cualitativa, a fin de poder profundizar en los componentes y los detalles de la experiencia. El recojo de información fue efectuado mediante entrevistas a los grupos de interés: miembros productores, representantes de instituciones que apoyan a la cooperativa y presidente de la cooperativa.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Lo que se muestra a continuación son los resultados obtenidos del trabajo de campo, los cuales permiten conocer la calidad de vida y la situación de los pequeños productores de cacao mediante un análisis exhaustivo y la reconstrucción de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma, con el propósito de fortalecer el componente del desarrollo humano en los proyectos económico-productivos.

Los resultados se presentan en cuatro momentos y del siguiente modo:

- Establecer una reseña de la historia de la cooperativa e identificar los hitos más importantes que ha tenido esta experiencia.
- Identificar y analizar los componentes de la experiencia de la cooperativa Central Cacao de Aroma que han hecho de ella un caso de éxito y quen ha mejorado la calidad de vida de los que forman parte de ella y de su entorno.
- Identificar y analizar el nivel de institucionalidad y de los actores que forman parte de la cooperativa Central Cacao de Aroma.
- Identificar los retos y desafíos para la cooperativa Central Cacao de Aroma

## *La experiencia de la cooperativa cacao de aroma*

### 1) Antecedentes de la cooperativa

La cooperativa se desarrolló en un territorio que, por muchos años, fue una zona poco poblada. Con la construcción de la carretera Marginal de la Selva, el área pudo crecer a nivel poblacional porque facilitó la migración de las personas de otras regiones, quienes vieron que Tocache era una zona adecuada para el cultivo, esencialmente de la coca, la cual es una actividad que genera grandes ganancias. Lastimosamente, la rentabilidad de esta actividad no es para usos medicinales, sino que su empleo se debe a su consumo como sustancia ilícita. Debido a esto, los pobladores del lugar fueron afectados por diversos problemas surgidos por la venta de la coca para fines ilegales. Algunos de estos problemas son el financiamiento de grupos terroristas o delincuenciales, la informalidad y la contaminación.

Esta situación ha afectado a gran parte de los cacaoteros del área, lo cual se comprueba en las entrevistas realizadas. En los testimonios se da a conocer que los agricultores se dedicaron a dicha actividad desde la década del 80:

Esta situación ha cambiado con el transcurso del tiempo, lo cual se corrobora en el informe presentado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. En el informe se muestra, por medio de una tabla, la extensión del cultivo de coca en todos los distritos y los departamentos del país. Para fines del estudio, se tomó la información de la provincia y los distritos de Tocache.

**Tabla 4** - *Extensión del cultivo de coca por distritos*

Región	Provincia	Distrito	2012(ha)	2015 (ha)
San Martín	Tocache	Tocache	243	28
San Martín	Tocache	Nuevo Progreso	21	19
San Martín	Tocache	Uchiza	111	12
San Martín	Tocache	Pólvora	665	132

*Nota.* (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

Así también, se observó que esta situación coincidió con la mejora de las cifras socioeconómicas de la comunidad, de acuerdo con lo señalado en los documentos de la cooperativa. En dicho documento se indicó que San Martín ha evidenciado un crecimiento económico notable y la disminución de la pobreza en un 40% aproximadamente. La

agricultura ha sido uno de los factores determinantes para lograr un desarrollo superior en comparación con otras regiones (Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma de Tocache, 2014).

En los últimos 10 años, la región San Martín ha logrado un notable crecimiento económico, durante la revisión documental, se encontró que Tocache comenzó a mejorar por la migración de la actividad cocalera a la producción de cultivos alternativos, tales como el cacao, el banano orgánico y la palma aceitera.

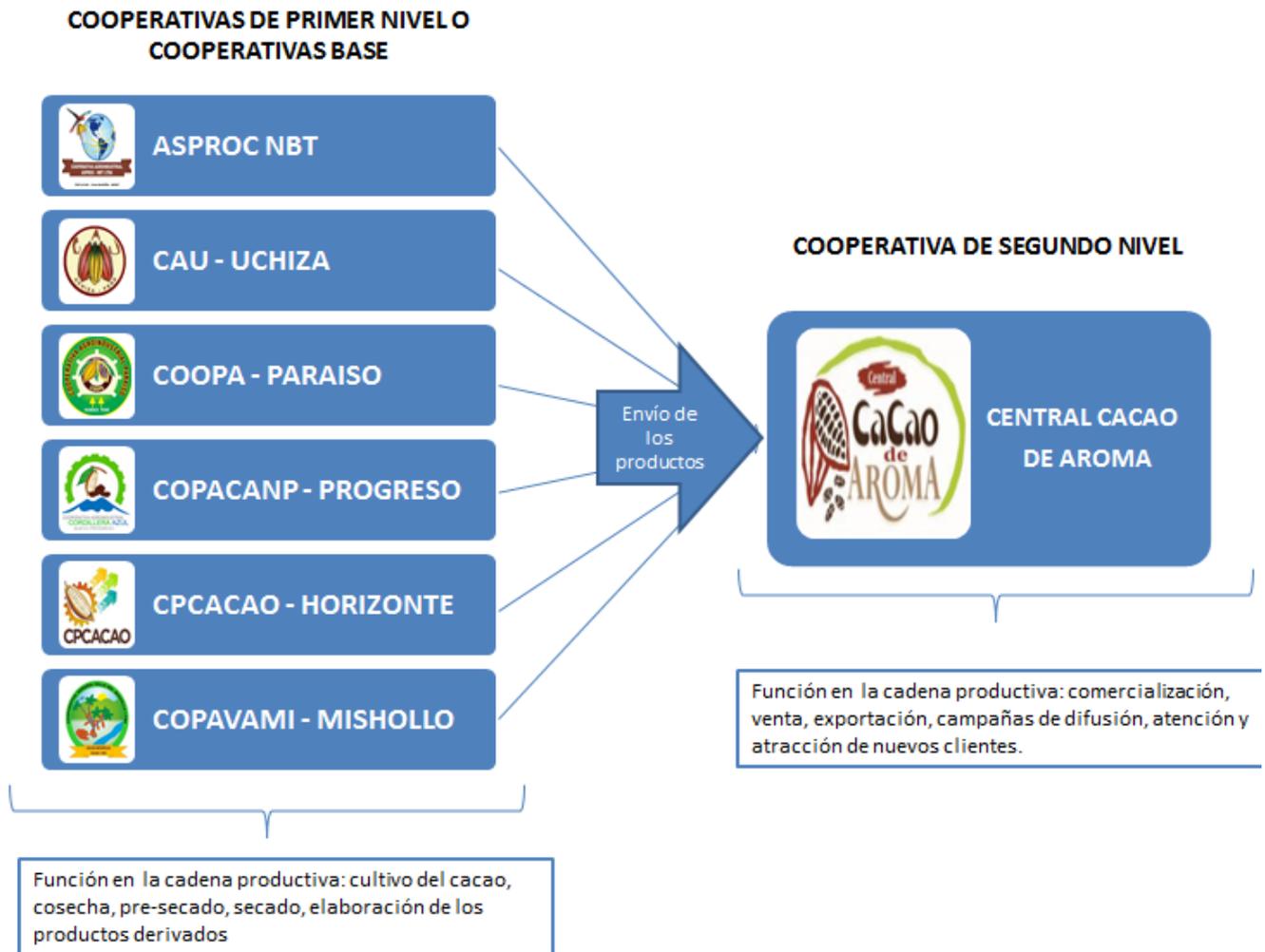
Para comprender dicho cambio, es preciso retroceder al año 2003, periodo en el cual el Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza (Prodatu) y la Municipalidad Provincial de Tocache comenzaron a trabajar en conjunto para dar inicio al proyecto de capacitación de productores de coca, con la finalidad de que los productores lograran migrar del cultivo ilícito a otros cultivos alternativos. Es así que se fueron fundando cooperativas en Tocache, a fin de vender el producto de cacao en mayores volúmenes, ya que muchos de ellos no podían ser ofertados a un precio rentable en ventas pequeñas. Esto fue posible al agrupar varios pequeños productores.

De acuerdo con el testimonio del gerente general de la cooperativa, la cooperación internacional fue la que brindó más apoyo al proyecto, seguida de otras organizaciones. Así, intervino Naciones Unidas, la cooperación alemana, el PBA, los cuales realizaron diversos proyectos, a partir de los cuales los productores cambiaron de manera de pensar y se inclinaron por el cacao.

Es un precio justo con el manejo de certificaciones y con toda la logística para tener el poder de negociación y practicar una economía de escala, así logramos mejores precios para ellos. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Las cooperativas expuestas fueron posteriormente denominadas de primer nivel. Estas se caracterizan por ser pequeñas y encargarse de producir y transformar la materia prima a un producto final. Las cooperativas de segundo nivel son más grandes y resultan de la unión de varias cooperativas de primer nivel; se encargan de comercializar los productos. Esto se muestra en la Figura 1.

**Figura 1 - Niveles de cooperativas**



Nota. Tomado de Barrueto (2020)

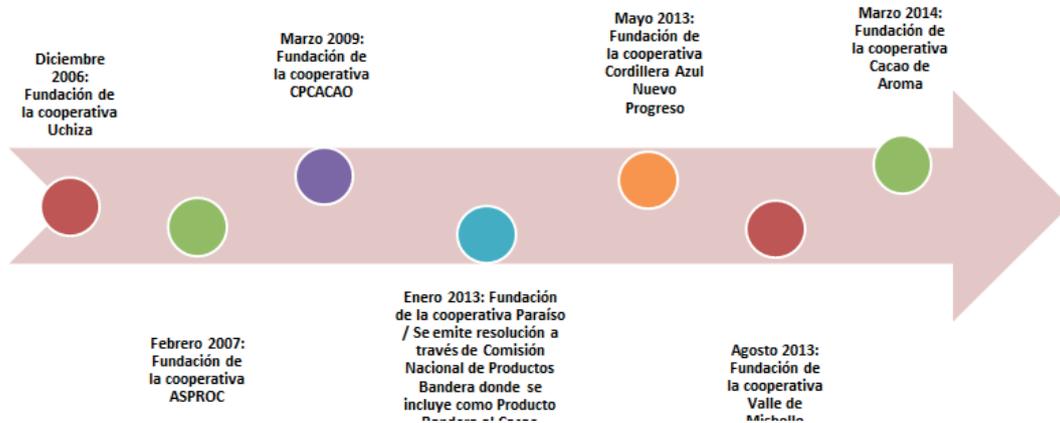
La Cooperativa Central Cacao de Aroma es de segundo nivel y está constituida por un total de seis cooperativas de primer nivel:

- ASPROC NBT-Cooperativa Agroindustrial Asproc de Nueva Bambamarca Tocache Ltda.
- CAU-Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda.
- COOPA-Cooperativa Agroindustrial de Paraíso Ltda., Huánuco.
- COPACANP-Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul de Nuevo Progreso Ltda.
- COPAVAMI-Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo Ltda.
- CPCACAO-Cooperativa Agroindustrial CPcacao de Nuevo Horizonte Tocache Ltda.

En la Figura 2 se detallan las fechas en las que las cooperativas fueron fundadas durante el periodo 2006-2013, debido a que, en 2014, las cooperativas expuestas decidieron unirse para pasar al segundo nivel.

**Figura 2 - Línea de tiempo (antes de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)**

## Línea de Tiempo (antes de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)



Nota. Tomado de Barrueto (2020)

Para cambiar el cultivo de coca al cacao fue necesario convencer a los productores de coca de que esa actividad también era rentable, lo cual fue una tarea complicada. Al respecto, el gerente general de la cooperativa señaló que los pobladores dedicados al cultivo de la coca y ahora al de cacao, comprendieron que la última actividad es lícita y beneficia a nivel personal e individual.

### 2) Hitos en la historia de formación de la cooperativa

En el 2014, inicia la historia de la cooperativa Central Cacao de Aroma, porque fue el año en el que seis cooperativas de primer nivel decidieron unirse para ser una cooperativa de segundo nivel. Lo expresado se fundamenta en los testimonios. Luego, para realizar la integración de las cooperativas, estas decidieron evaluar si la unión sería beneficiosa, rentable y viable para los socios. Fue un proceso en el que los socios comprendieron que solo podían vender sus productos a un precio competitivo al unirse porque obtenían un mayor poder de negociación para establecer el precio con el cliente, lo cual se corroboró con los siguientes testimonios:

Antes de integrar la cooperativa, estábamos sueltos pues. Por ejemplo, nuestro producto para vender, vendíamos al intermediario y el precio, como el intermediario tiene un precio para agarrarte, te pone 2 o 3 puntos más y de ahí te baja y no hay más, y si no hay más ahí estás alimentándole; pero mira pues cuando iniciamos como asociación, la importancia que nosotros pudimos tener un ingeniero en ese tiempo con el programa, bueno se me fue de la mente. Bueno, vino un ingeniero

que nos agrupó a unos cuantos socios, que dio viene un apoyo en agricultura para que puedan sembrar su cacao técnicamente y él fue el que nos inicio dijo: saben que ustedes están regalando su producto aquí, al intermediario, ¿cuánto le están pagando? En ese tiempo, estaba te hablo 2.50 (soles) el cacao me dijo porque no nos agrupamos unos cuantos y hagamos siquiera 2 toneladas y llevamos a Tingo María aquí cerquita nomas. Y cuanto estaba allí 3 soles aquí cerquita nomas y más de eso te dan de reintegro 60 céntimos que no venía en factura más, como reintegro que le llamaban ellos. Pucha o sea que emociona que una diferencia pues, y para que de allí empezamos y empezamos a unir en ese tiempo nos formamos como asociación después hicimos una asociación central digamos así, 3 asociaciones nos agrupamos para ser más en volumen, pero nos agrupamos 3 y hacinamos más rápido y ese modelo fue ahora de la central. Así iniciamos. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años).

Se armó un estudio primero, y en este estudio se determinó que se debía constituir una cooperativa que es la cooperativa Central Cacao de Aroma, que es independiente, y las demás se unan a esta cooperativa, para que pueda dar el soporte y el paraguas a todas las cooperativas, y sea la que gestión la parte comercial 100%. Y de esta forma pues, porque si veníamos comercializando, pero de manera muy pequeña y los años que veníamos nosotros comercializando, el balance mismo lo indica no teníamos utilidades no había utilidades, y cuando tú vas a una asamblea y no tienes utilidades, que dice la asamblea, el gerente no sabe, el presidente no sabe, o entre ellos ya se han tirado la plata, se han robado porque tú demuestras hemos vendido 300 toneladas, pero tu demuestras que no hay utilidades. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años).

Durante el proceso de asociación en cooperativa de segundo nivel, los integrantes de cada cooperativa entendieron que solo podían pedir financiamiento de instituciones después de presentar un proyecto de gran escala, lo cual solo era posible con el apoyo de otras cooperativas. Por tal motivo, al crear la cooperativa Centra Cacao de Aroma pudieron formar parte de la convocatoria organizada por el CBI, para obtener financiamiento y mejorar las capacitaciones a los socios, los equipos y ampliar sus relaciones con clientes del exterior a fin de vender sus productos en el mercado internacional.

La encargada de proyectos con cultivos alternativos en Promperú señala que el proceso de elección del proyecto fue realizado del siguiente modo:

Cuando yo trabajaba en PROMPERÚ porque en aquella época yo era especialista en Café y Cacao de PROMPERÚ. Entonces ellos (*la Central Cacao de Aroma*) postularon a una convocatoria abierta a través del CBI (Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden) donde PROMPERÚ era el socio principal prácticamente entonces, varias organizaciones se presentaron y para poder seleccionarlas vino el especialista Jon Burgen, que es el especialista internacional del CBI en Cacao, entonces conmigo fuimos y visitamos a todas las organizaciones y empresas que se habían presentado a este programa; y dentro de las organizaciones que visitamos fue Cacao de Aroma en donde está Higor que en esa época era administrador o gerente; y lo seleccionamos porque está en una zona que tuvo la intervención del estado y de otras organizaciones para poder migrar del cultivo ilícito al lícito, entonces se vio que tenía un potencial grande y la gente tenía el deseo de mejorar bien fuerte y se veían iniciativas de emprendimiento. Visitamos a uno de sus socios que me parece es ASPROC y realmente el manejo de su chacra era muy bueno y también habían innovado en el tema del secado para que no tengan problema con el tema del MOO o algún daño que se le pueda generar por el mal secado del producto y evitaban un mal almacenamiento. Entonces prácticamente se estuvieron dando capacitaciones por parte del CBI y también se hizo una pasantía a la Unión Europea, que involucraba una visita al Salón del Cacao y del Chocolate; allí estuvo Higor y su desarrollo estuvo muy bien. Él trataba de buscar nuevos clientes. Se le apoyó en el tema de producción porque él lo que quería contactar con otras organizaciones y llevó sus muestras y se le veía un chico bien pilas porque buscaba abrir mercado, diversificar su mercado con nuevos compradores, nuevos clientes, entonces bueno ya de allí por un tema personal Salí de PROMPERÚ, pero Jon, quien entró en mi reemplazo, siguió dando capacitaciones a través del CBI, un plan de Exportación y espero que les haya ido bien porque es una organización que realmente se lo merecen; es una organización que ha pasado por muchas cosas, temas sociales y realmente eso les ha hecho levantarse y seguir adelante; emprender y bueno están en ese camino. (Entrevista, exdirectora de PROMPERÚ y del proyecto PRODATU II)

Según el testimonio presentado, la elección de la cooperativa se debió a que vieron que el trabajo de los socios era impecable y tenían intenciones de mejorar, además de formar lazos de confianza entre ellos, lo cual no sucedía con los otros postulantes.

De esa manera es pues como nosotros hemos obtenido la organización, y ahí no más ya empezamos a acopiar cacao, ahora ya estamos con 4 años ya trabajando el cacao, siempre nos hablaban de lo orgánico. Nosotros hemos tenido el apoyo de PRODATU II, así poco a poco hemos empezado a crecer y ahora más bien me siento orgulloso a ver que ya somos una cooperativa, gracias a la unión y a la unificación de los socios; y también gracias a los ingenieros que están poniendo de su parte y enseñando también. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

El Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II (PRODATU II) fue otra de las iniciativas gestionadas en el tiempo que se estaban cambiando los cultivos ilegales por legales. Fue un proyecto que financió recursos para capacitar a los pequeños productores cacaoteros del área.

De este modo, los productores de cacao comenzaron a confiar en que la asociatividad era una buena opción para crecer y cómo competir en el mercado, y para iniciar la internacionalización de sus ventas. Sus productos de alta calidad eran exportados a Francia, Italia, Suiza y Austria.

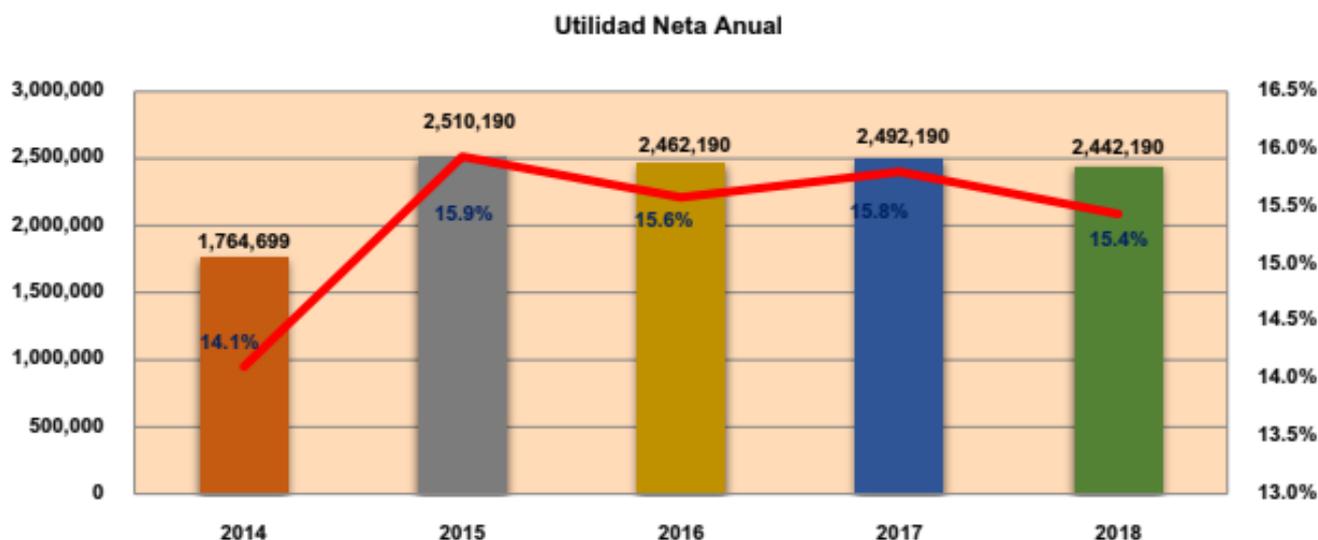
En el 2016, las Escuelas de Campo (ECAS) comenzaron a funcionar. Estas fueron establecidas para brindar asesorías sobre la gestión empresarial, con el propósito de ayudar a los productores a que mejoren sus indicadores de gestión al producir el cacao. Se veía un día de capacitación o de escuela como una inversión de tiempo.

La capacitación impactó significativamente en el rendimiento de venta de los productos ofrecidos por la cooperativa, pues en los años 2016 y 2017, incrementaron sus niveles de venta. Pasaron de vender 100 toneladas a 720 en los años indicados. En ese último año, cerraron con 6 millones de soles.

Entonces todo ese movimiento de dinero implica todo el dinero que ha movilizado en cada organización socia. Como somos 6 en cada organización socia se ha movido cerca de 1 millón. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Lo expuesto se observa en el documento Plan Estratégico y Financiero “Cooperativa Agraria Central Cacao Aroma de Tocache” del proyecto PRODATU II, en el cual se observó un aumento en la utilidad neta del periodo 2014-2016; así también, se visualizó que el monto de la utilidad anual se mantuvo casi constante en los mismos años. Cabe precisar que desde el 2016 se comenzaron con las inversiones, por lo que la utilidad no tuvo un crecimiento mayor, como se observa en la Figura 3.

**Figura 3 - Evolución de las utilidades de la cooperativa**



*Nota.* Libro Excel Indicadores Financieros Plan Financiero CECOTAC

Las inversiones de la cooperativa pudieron ser efectuadas por el crecimiento de la demanda, lo que conllevó a cambiar de local de uno alquilado a propio. Este cambio de lugar fue realizado en el 2017 para almacenar sus productos en óptimas condiciones y evitar su pérdida. La Cooperación alemana fue la entidad que apoyó el financiamiento para la compra. Cabe precisar que el almacén fue, en primer lugar, el vivero de la municipalidad de Tocache para luego ser propiedad de la cooperativa.

En el mismo año, Central Cacao de Aroma recibió la visita de Zotter, un chocolatero reconocido mundialmente, quien cerró un negocio con la cooperativa y tuvo a su cargo la filmación de un documental con el objetivo de difundir las vivencias de la cooperativa respecto al cacao, lo cual ocasionó que la cooperativa tuviera un mayor reconocimiento:

Por último, uno de los retos y, a su vez, un tema de preocupación de la cooperativa es el reglamento UE de la Comisión N.º 488/2014. En esta norma se establece un límite máximo de cadmio por cada gramo de cacao, con lo que se obliga a que la cooperativa mejore sus procesos de producción para no vulnerar la norma; caso contrario, sus ventas se

verían afectadas en el mercado europeo. En la sección de reto, se detalla sobre esta situación que afecta significativamente a la cooperativa

Cada suceso mencionado se resume en la Figura 4, a fin de tener una mejor idea sobre el desarrollo y el crecimiento de la cooperativa.

**Figura 4** - Línea de tiempo (después de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)

### Línea de Tiempo de la Cooperativa (después de la fundación de la cooperativa Central de Aroma)



*Nota.* Tomado de Barrueto (2020)

#### *Fortalecimiento del modelo cooperativo*

##### 1) Cooperativa de segundo nivel

Para comprender cuál es la organización que la cooperativa posee, es necesario entender que es una cooperativa de segundo nivel, ya que la cooperativa Central Cacao de Aroma pertenece a este nivel al estar constituida por seis cooperativas base o de primer nivel.

La Central Cacao de aroma de Tocache es la organización formada bajo el auspicio del proyecto PRODATU II y lidera un bloque formado por 6 cooperativas: del Alto Huallaga - Tocache; Cooperativa Agroindustrial ASPROCT NBT Ltda, Cooperativa Agroindustrial Uchiza CAU Ltda, Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul de Nuevo Progreso Ltda COOPACANP, Cooperativa Agroindustrial Paraíso Ltda. COOPA, Cooperativa Agroindustrial CP Cacao y la Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo Ltda. Nuestras socias están estratégicamente ubicadas en los principales bolsones productivos de cacao de la Provincia de Tocache, incluidos el Distrito de Cholón Huánuco; actualmente agrupamos a 981 familias productoras de cacao; con una representación del género femenino del 33%, de los cuales todas están certificadas con Comercio Justo” (Memoria Anual, 1: 2017)

En la Figura 5 se muestra la organización de la cooperativa:

**Figura 5** - Organización de la cooperativa



Nota. Tomado de Barrueto (2020)

De acuerdo con las conversaciones de los directivos y los socios de la cooperativa, el modelo fue adoptado para que las cooperativas tengan una mejor autonomía respecto al proceso de producción porque se encuentran un poco separadas físicamente. En este aspecto, cada cooperativa base tiene a su cargo el proceso de producción, y la cooperativa de segundo nivel, la comercialización, lo que implica negociar con la clientela para ver el beneficio que suele ser tener mayor competitividad en el mercado, pues se obtiene mejores precios de venta y es posible realizar pedidos de gran escala, los cuales no podrían ser cumplidos individualmente.

Lo que hace la Central de Cooperativas (cooperativa de segundo nivel) es especializarse íntegramente en la parte de comercialización. Entonces ya hemos notado en este tiempo, porque esta cooperativa es sui generis, no se vio este modelo a nivel del Perú, se vio otras centrales de cooperativas de distintas formas de hacer la parte administrativa y la parte, este, de logística y otras cosas, pero en general nosotros hemos determinado que la cooperativa base se especialice en producción y que la central de cooperativa se especialice en comercialización. Cada uno cumple su rol y su función en ese aspecto. Es por eso que nosotros hemos ido a especializarnos en el tema de comercialización, buscar los mejores

nichos de mercado para que el producto que nos entregan las cooperativas base alcance precios muy diferenciados especialmente por la calidad, ¿y quién se encarga de la calidad? la cooperativa base. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

Nosotros nos especializamos en lo que es comercialización, y nuestras cooperativas bases se especializan en producción; cada una especializada en su área; lo que nosotros queremos demostrar con el modelo económico de cooperativa de 2° piso es que cada uno especializado en su área va hacer que las cooperativas demuestren que el agricultor es el beneficiado, por ende también los trabajadores, porque en realidad somos también complemento de todo este circuito que es de cooperativas en este caso de cacao. (Entrevista, Sheyla, 27 años, trabajadora de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

Con estos testimonios se observa la aplicación de uno de los ODS de las Naciones Unidas “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” para mejorar el bienestar de los socios, directivos y trabajadores.

Los clientes querían grandes volúmenes, en cuando ahí se gesta ¿no?, que debemos de formar una organización grande, que esta comercialice la producción general. Más o menos por ahí llevamos la idea a PRODATU II y así hemos surgido; el mercado internacional paga bien pero también tiene que ser un gran volumen del cacao; y lo tomaron y entendieron ellos, porque si yo quería unir CPP CACAO y pongo mi acopio en Tocache, allá, que pongo otro acá, pero no me garantizaba que las organizaciones que ya existían allí me lo entreguen. Entonces, se armó un estudio primero, y en este estudio se determinó que se debía constituir una cooperativa que es la cooperativa Central Cacao de Aroma, que es independiente, y las demás se unan a esta cooperativa, para que pueda dar el soporte y el paraguas a todas las cooperativas, y sea la que gestión la parte comercial 100%. (Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

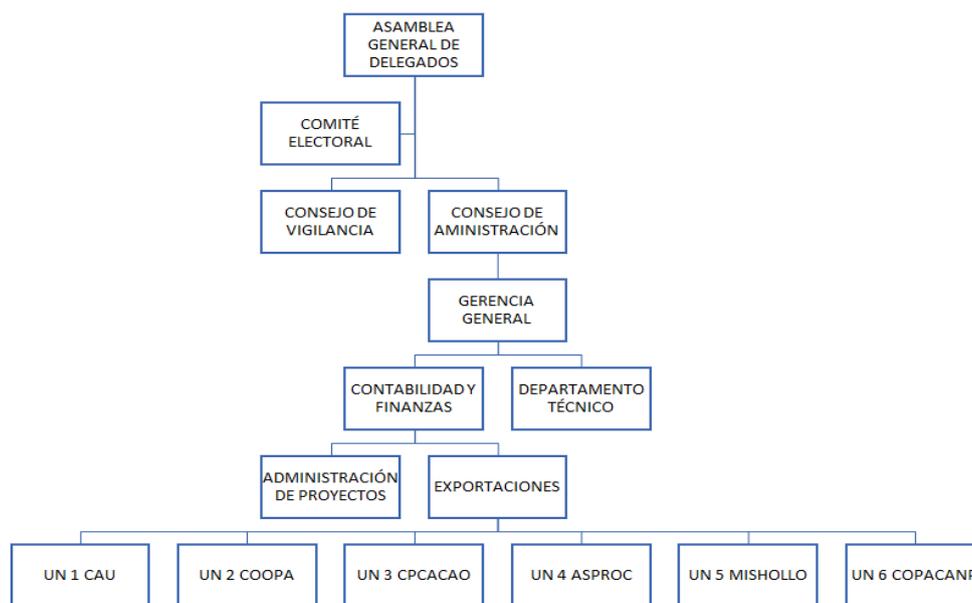
Entonces, la estrategia adoptada fue dejar que cada cooperativa base se dedicase a cultivar y producir el cacao, puesto que son expertos en tal actividad y cada cooperativa base ya tiene definido qué tipo de cacao cultivará, considerando el tipo de

suelo del área. La cooperativa de segundo nivel se encarga de comercializar y negociar con los clientes. De ahí que la delegación de funciones y la estrategia asociativa dieron resultados positivos.

La participación de la Central como canal para la comercialización, entre sus organizaciones de base y los compradores, optimiza los procesos; mejorando la posición competitiva del cacao producido por pequeños productores de la provincia de Tocache, además dispone de los medios logísticos necesarios para garantizar un abastecimiento oportuno para los clientes, con una oferta exportable de sus 06 organizaciones socias. (Memoria Anual 2017)

De acuerdo con la Memoria Anual más reciente de la cooperativa, esta se organiza del siguiente modo:

**Figura 6 - Organigrama de la cooperativa**



Nota. Tomado de Barrueto (2020)

La Asamblea General de Delegados, y los consejos tanto de Vigilancia y de Administración están constituidos por un socio agricultor (representante) de cada cooperativa base al igual que en el comité electoral. La Gerencia General está compuesta por el gerente y los trabajadores, los cuales se ubican en los departamentos de contabilidad y finanzas, exportaciones, técnico y administración de proyectos. El área de exportaciones se encarga de mantener contacto directo con las cooperativas de primer nivel, pues con ella coordina la asistencia comercial de sus productos. Las cooperativas base abarcan a los agricultores, quienes también son socios de la cooperativa.

## 2) Capital social (confianza y asociatividad)

La asociatividad, independientemente de si fue utilizada para formar una cooperativa de segundo nivel, fue dada gracias al capital social de la entidad, el cual tuvo una estrecha relación con la confianza entre los trabajadores y los socios. Llegar a esta confianza no fue una tarea fácil, porque Tocache tuvo épocas de violencia, por lo que los pobladores tenían una gran desconfianza con las personas externas.

El logro calza con la definición de capital social, que se conceptualiza como un patrimonio simbólico social en función a la capacidad para manejar lazos sociales de confianza, redes y normas que permitan el reforzamiento de la acción colectiva y sentar las bases de reciprocidad en el trato, lo cual se extiende de manera progresiva en la sociedad (Comisión Económica para América Latina, 2007). Esto se observa en los testimonios que fueron parte del análisis.

El (logro) más importante es haber unido a seis zonas diferentes con seis caracteres diferentes y seis pensamientos muy diferentes que se dieron cuenta que unidos no podían llegar más lejos, es creo el logro más importante, la misma unión que se ha generado en esa zona, ya que en esas zonas primaba y aún hay rezagos de desconfianza. Entonces, creo que el logro más importante que estos se unieron por un mismo objetivo, una sola meta, que es formar esta central de cooperativas con tres fines principales que son: 1. ser un canal de comercialización, 2. una plataforma para financiación de capital de trabajo, y 3. son proyectos de envergadura. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Lo que he visto es que esta cooperativa, es una cooperativa pequeña pero siempre aporta con un granito de arena a cada socio, les dé un bienestar a sus abonos, les da una asistencia técnica, se van apoyan a los productores, en lo que es por ejemplo una poda de su cacao, formación de filas de cacao; eso es lo que está dándome mi cooperativa a lo que es a los socios; y para que los socios se sienten contentos, se sienten orgullosos de estar con esta cooperativa. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Sí excelente, con toditos [hay buenas relaciones]: con el ingeniero, el otro ingeniero Carlitos que se llama, todos trabajamos en equipo pues. Nos ayudamos, así es bonito pues, pero si a uno lo dejan solo para que se desarrolle no va a poder pues, mejor

todos juntos un grupo al toque se hacen las cosas pues. (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Al inicio, los productores buscaron establecer una asociación, no por el tema de confianza, sino porque era la única forma de obtener mayores beneficios comerciales y económicos:

El logro más importante que veo es porque la central se creó con la finalidad de que la cooperativa maneje más rápido las cargas que vamos hacer para vender al exterior como CPPCACAO. Yo me demoro 3 meses en hacer un contenedor que es 25 toneladas y en la central lo hacemos en 1 semana. Somos 6 y nos toca a veces que uno pone 5, el otro pone 6, lo que tiene y más rapidito, o sea ese es el logro más importante que nuestro producto: no está almacenado, completamos y se está yendo a su destino, y el logro es que estando unidos más rápido hacemos más negocio y al hacer más negocio por cierto vamos a tener mayores ganancias y el cacao no está dormido ¿no? (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

O sea, la motivación fue, porque nosotros si éramos agricultores, y la motivación fue unirse y obtener un precio superior a lo que estaba, eso fue la motivación más principal. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

No obstante, poco a poco los integrantes y socios de la cooperativa observaron que la mejora económica no era posible si no se mantenía una relación de confianza entre los miembros de la cooperativa, por lo que, si esta no se mantenía, la organización no hubiese funcionado.

Mira, en la cooperativa se va generando este factor de confianza, de que cada año va mostrando un crecimiento ya sea en la base social porque yo como socio hace 4 años yo producía 1000 kilos, ahora estoy produciendo 1800 o 2000 kg, de lo clásico, esto significa que mis ingresos brutos se han aumentado. (...) Entonces por este lado nosotros hemos generamos y ayudamos con este tipo de acciones que invitan a que otras personas quieren acercarse a la cooperativa” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

De este modo, a partir de los testimonios recogidos de las entrevistas se observa que uno de los factores más valiosos es la confianza, la cual se refleja en el ámbito laboral.

Para alcanzar un alto nivel de confianza, también influyen otros factores como el ambiente de camaradería y el buen clima entre los socios, lo que se corrobora en los testimonios y en lo que se logró presencia al visitar la misma cooperativa. En el trabajo de campo se evidenció que todos los integrantes se sienten escuchados y que son considerados al proponer o sugerir ideas en favor de la cooperativa:

Me consideran (en las reuniones), y de eso estoy tan contento y agradecido que todos los que trabajan para todo nos tomas en consideración si aun no estando en un área igual nos tomas en consideración, vamos hacer esto o sea ahí es que uno que uno se lo crea, y está más comprometido, no, no es como unos socios que solamente lo miran nomas. La cosa es mirarlo y hacer y por ese lado estoy agradecido de toda la cooperativa. (Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Cuando tú opinas la cooperativa, cuando es buena opinión, te toman en cuenta, siempre me escuchan. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Sí, las opiniones son tomadas en cuenta porque la parte gerencial va mayormente a visionar el negocio, va a proponer, como todo gerente tiene que hacer las estimaciones, ya sea en volúmenes , ya sea en metas, ya sea en rendimiento, tiene que ir acompañado con el consejo de administración , y del consejo de vigilancia, por ejemplo cuando yo quiero ver en si el crecimiento de la organización tiene que participar ellos, y veo que sí han participado de acuerdo a sus capacidades que ellos han tenido, veo que sí han participado. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

En este aparte, se ve la teoría propuesta por North (2006), en la que establece que las instituciones se dan como si se tratase de reglas del juego y su surgimiento es consecuencia de la interacción social; además, determinan dos factores a la vez: resultados y desempeño económicos. Por ello, la motivación de asociarse se inclina por el establecimiento de los vínculos sociales entre productores, quienes, anteriormente, trabajaban de forma individual,

pero que al afianzar el sentido de comunidad han logrado obtener como fin común mejoras económicas, lo que conllevó a la institucionalización de la asociación.

Esto también se debe al tipo de organización (horizontal), pues los empleados sienten que pueden dar sugerencias para favorecer la organización. Con esto se cumple otra de las premisas de North (2006): las políticas desde abajo hacia arriba, las cuales son exitosas y efectivas, debido a que permiten la participación de la base de la organización (trabajadores y socios). Además, cuando se necesita apoyo, todos colaboran, independientemente del puesto o el trabajo.

Las personas que hoy estamos en el equipo administrativo somos personas que a pesar de los diferentes caracteres que tenemos ya la convivencia de estar más de 1 año, sabemos identificar ya en qué momento alguien está con un mal humor y buscar la manera de cómo disuadir eso y siempre el tema de ser sinceros, ya si estás enojado sonrío porque me vas hacer también a mí, me vas a contagiar tu mal humor. Entonces llegar a ese nivel a mí me gusta, al inicio no ha sido así, eso ha sido producto de ir conociéndonos, ya si está enojado no se decía nada por el temor, pero ahora que estamos en confianza aunque sea a un costado nos jalamos y decimos que no está bien;; más aún ahorita en el escenario que tenemos en los cuales tenemos personales nuevos a las cuales estamos enseñándoles sobre cooperativa, es la primera vez que ellas participan en cooperativas, y es un reto porque es distinto a estar en una empresa privada; en la empresa privada se trabaja para beneficiar al dueño, aquí a quienes beneficiamos son los agricultores. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

El mismo hecho de querer apoyo hace de que somos multifuncionales yo soy la contadora, digamos a mi compañera que es de proyectos hay el tema de exportación hay el tema de asistente contable, pero cuando hay embarque la prioridad es sacar el cacao, así que si tenemos que subirnos al saco, a las runas, nos subimos y empezamos a picar, si es que hay que ayudar a remover el cacao, nos metemos a remover el cacao, a secarlo, si es que hay un tema de que el proyectista ha salido, el tema es que casi todos sepamos de todos, si es que uno está de viaje por tema de capacitación sabe muy bien qué es lo que tiene que apoyar en ese momento en el área, entonces somos multifuncionales, pero sí sabemos que en el momento de las responsabilidades, pues el responsable es el que tiene que asumir más aún, cuando las papas están

calientes, como decimos, ahí hay un tema de quién es el responsable y él tiene que saber cómo solucionarlo no. Pero así es como nos movemos acá. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esta situación fue observada al visitar la misma cooperativa. Además, se corroboró lo que escuchó en las entrevistas con los trabajadores y los socios.

Otro punto a resaltar es el buen ambiente laboral que se percibía entre los trabajadores y el buen trato que tenía el gerente con sus colaboradores. El trato que se percibió era horizontal. (Relato, 26 de marzo 2018)

Se visualizó que el área de cultivo de cacao se encontraba en buenas condiciones y toda la familia participaba en el cultivo de los productos.” (Relato, 27 de marzo 2018)

Dicha característica se visualiza en la cooperativa Cacao de Aroma y fue el factor que permitió que las organizaciones de cooperación internacional apostaran por esta cooperativa, para otorgarles programas de financiamiento y capacitación, de acuerdo con lo indicado por uno de los trabajadores de Promperú en el periodo en que tuvo alianza con el CBI:

La primera (fortaleza) es el recurso humano, ya que tenían una serie de asociados quienes mostraban interés por mejorar, entonces inclusive se demostró en el cuidado de su finca cuando tuvimos la oportunidad de visitarlos y también en el tema de post cosecha, entonces realmente había un interés muy grande lo cual es una de sus fortalezas y también en el tema administrativo y el tema comercial. El empuje que en ese entonces le puso Higor (quien se hasta ahora está allí) con su gente para poder aprender un poco más acerca del mercado internacional de cacao y ver la forma de poder hacer una exportación directa, que es difícil encontrar en otras organizaciones porque todo es un proceso y a veces se quedan en el camino por lo que se puede rescatar o poner mucho en valor es la perseverancia de ellos y de todos sus asociados.” (Entrevista, directora de Promperú y del proyecto Prodatu II)

Por último, esto conllevó a cambiar el estilo de vida de los tocachinos, pues se creó una identidad de orgullo por el cacao y por el establecimiento de la cooperativa.

### 3) Nivel de institucionalidad

En cuanto a la institucionalidad de la cooperativa, se afirma según lo visto en el estudio de campo, que se han creado lineamientos y normas en la organización, las que son respetadas para garantizar el correcto funcionamiento de toda la cooperativa. En tal aspecto, la cooperativa cuenta con estatutos para definir los reglamentos:

La cooperativa se rige por sus estatutos, tiene sus estatutos, sus reglamentos, el reglamento es lo que rige a cada órgano de gobierno que tiene y eso se respeta, y los que no estamos dentro de algún consejo nos consideran para poder hablarles a los nuevos no. Y nos consideran para ayudar en todo, a veces para poder dar una opinión porque somos los que venimos desde un inicio ya un poquito más vamos capacitándonos. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Claro que sí hay estatuto, sobre la cooperativa hay estatuto que ha base de eso ellos son cooperativa. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Se ha formado un comité, una comisión para que evalúe primero y haga la propuesta, a la asamblea, qué condiciones debe de contener estos requisitos para el ingreso de nuevos socios. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Así también, disponen de documentos asociados a la forma de organizar la cooperativa:

Se cuenta con un ROF con un documento la cual dice las funciones (Entrevista a Sheyla, 27 años, trabajadora administrativa de la cooperativa)

El proceso para seleccionar a los trabajadores está institucionalizado. Es un proceso para identificar a las personas que son idóneas para el puesto.

El hecho de que posean reglamentos y estatutos no significa necesariamente que sea aceptado y cumplido por los integrantes, pues depende de si han sentido que fueron considerados para establecer los acuerdos. Para esto, se organizan asambleas en las que se invita a todos los socios a participar en las cooperativas base para, posteriormente, designar a los representantes y exponer los acuerdos en las sesiones de la cooperativa de segundo nivel.

Así también, disponen espacios de opinión entre los trabajadores:

Como veo que todos tenemos derecho a opinar, cuando estamos en una reunión tienes alguna incomodidad tienes que opinar, no en la cooperativa, pero si se opina, pero por el momento formar parte de una junta directiva todavía no. (Entrevista a Omar, 24 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Mi opinión sería que por el momento están trabajando en grupo no y para que esté saliendo muy bueno las cosas no se agarran a pleito, sino que cada uno opina y las cosas salen bien. (Entrevista a Omar, 24 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Para comprender la organización, en los testimonios se explica que existe una asamblea general de delegados constituida por los delegados de cada cooperativa:

La central de cooperativas, está representada, su máximo ente de gobernantes, es la asamblea general de delegados, la cual está representado por cinco delegados de cada cooperativa, ese es su máximo ente y entonces son los que toman las decisiones de este tipo de decisiones (decisiones financieras). (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

La directiva según los estatutos de la cooperativa s por tercios, o sea por decir una persona según la elige la asamblea, por decir este año, por ejemplo, si necesita un miembro para el consejo de administración, entonces la asamblea elige un miembro para que entre al consejo de administración y en consejo de administración, esto es por tercios y ahí por decir, uno tiene que estar por lo menos 3 años, y un nuevo que entra primero puede entrar el primer año como vocal para que vea, analiza y aprenda, el segundo año ya está capacitado para que tome algún cargo y para el tercer año puede tomar el cargo del Presidente, porque ya ha estado 2 años dentro del consejo de administración y pudo capacitarse y pudo ver para que pueda conducir a la cooperativa y así también el consejo de vigilancia es igual. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Para ello, se permite la participación de todos los socios dentro del consejo de la cooperativa para que sientan que son parte de las decisiones importantes. Además,

se establece un empoderamiento a fin de que tengan una mayor identificación con los logros alcanzados por la cooperativa y no se sienta como si el logro fuese de unos cuantos de la alta dirección:

Yo trabajé como consejo de vigilancia y dentro del consejo de vigilancia como yo también trabajo puedo estar más activo en que es lo que está fallando no. Controlo a los trabajadores y controlo también el rol del consejo de vigilancia. Pero ahora ya el año pasado estoy descansando porque de ahí tengo que descansar en el 2020 nuevamente vuelvo tengo la potestad de tomar un cargo. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Además de las relaciones de formalidad, también se incluye a la institucionalidad informal, que se basa en la confianza y el respeto por los directivos. Así también, en la organización se establece un buen clima laboral y se promueve la confianza entre los socios:

El desempeño bueno, porque la directiva, en este caso el consejo de administración es quien ayuda, a la gestión en la gerencia, por ejemplo cuando se trazan estrategias son ellos quienes le dan el respaldo y la validez de la base social, porque yo como gerente o como funcionario me voy a la base social, y debo de tener primero, aprobación del consejo de administración, con el visto bueno de ellos y con el apoyo de ellos es que llego hacia la base social y lo que se ha venido desarrollando ha sido discutido primero en el seno de la organización, discutido en el consejo de administración y con el visto bueno de ellos se ha llevado, y todas las propuestas han sido aprobadas, y han sido estudiados previamente. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

El clima laboral interno, si existe un buen clima. A nivel de cooperativas si existe un buen clima a nivel de trabajo sino no estaría juntas. Tenemos ahí a seis, claro que siempre hay discrepancias, siempre no se coinciden varias ideas, varios pensamientos, pero es esa la riqueza que tienen y al final se ve una concertación y se toman las decisiones oportunas y también las decisiones que van a dirigir el futuro de esta cooperativa. La decisión no la toma mi persona, sino que es un consenso a nivel del directorio, la cual la conforman los presidentes y gerentes de cada cooperativa. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

Con esta información se observa, según Ostrom, citada por Fonseca (2020), que existe una importante brecha entre las reglas en uso y las reglas como tales. Pueden instaurarse normas en documentos oficiales o formales, pero lo que prima son las costumbres, siempre que no se genere una coacción para evitarlo. Esto es conocido como el pensamiento basado en modelos mentales. Esto indica que se prioriza el accionar y el comportamiento de las personas, en que, de acuerdo con la experiencia, se ha intentado adecuar lo normativo con las tradiciones y las costumbres comunitarias. Pese a que hay juntas de gerencia, manuales, una llamada “bajada de bases” donde se convoca a los representantes de las cooperativas para la toma de decisiones, se tiene presente un ambiente de camaradería, además de establecer un trato es horizontal entre los gerentes y los colaboradores, por lo que hay bastante confianza entre los integrantes, sin dejar de lado el bienestar común, un tema que no era considerado por la delicada situación de épocas pasadas.

Por último, gracias a su reconocimiento y su institucionalidad como una cooperativa con procesos estandarizados, lograr obtener reconocimiento por otras instituciones, por ejemplo, Agriterra, CBI, Promperú, Alianza Cacao Perú, entre otras, las cuales brindaron apoyo en proyectos e iniciativas:

Tenemos varios aliados estratégicos. En general tenemos a, a ver, desde los mismos gobiernos locales hasta el gobierno provincial de Tocache, la municipalidad de Tocache. En Nuevo Progreso trabajamos con el gobierno regional, trabajamos con PROMPERÚ, CBI, AGRITERRA, la Alianza Cacao Perú, DEVIDA, también estamos con..., espera, estamos postulando a fondos concursables con Innóvate Perú. Ahí llevamos un proyecto del programa de innovación agraria, y bueno somos abiertos a que cualquier tipo de ayuda, de coordinación que sea para que alguien venga a trabajar de cualquier cosa pero que venga a sumar. Más bien somos ajenos a las cooperaciones o apoyos que vengan a restar. Si es así simplemente le cerramos las puertas y no lo hacemos entrar a la cocina. (Entrevista, Gerente General de la cooperativa)

#### 4) Economía solidaria

La obtención de beneficios económicos es uno de los factores más importante en las cooperativas porque reforzó la asociatividad, pues el ingreso económico no fue para un grupo específico, sino para todos los miembros.

De acuerdo con los testimonios de los integrantes de la cooperativa, la asociatividad permitió un mayor poder de negociación con las instituciones financieras para solicitar

créditos a fin de poder financiar la compra de equipos, maquinaria, entre otras inversiones garantizar el desarrollo empresarial:

(Con respecto al acceso al crédito) ha sido un aval grande para nosotros como socios, para que nos den crédito ya que así se aseguran que vamos a seguir pagando, y así, hoy en día hay más garantía (ininteligible) las empresas financieras salen a campo también y ahora esto permite que instituciones, antes por ejemplo nadie daba un sol por nadie, hasta nosotros teníamos que hipotecar nuestros predios, y también era más engorroso hacer un pequeño préstamo, en cambio hoy día con una sola firma y el DNI nomás ya nos atienden. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

(sobre la mejora económica al asociarse) Claro, si por decir hemos captado un fondo para lo que es fertilizantes abonos entonces eso es rotativamente y eso nos está funcionando muy bien, claro por cierto como hemos captado un fondo no lo podemos regalar, pero le damos como préstamo al mínimo precio del costo que compramos del flete al mismo costo lleva su producto el socio y con su campaña paga se recupera y luego otra vuelta se vuelve a comprar a los socios y eso es bien ayuda pues a uno ayuda bastante. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

cuando eres socio en una cooperativa, ya cualquier cosa que necesites un préstamo se te da. Y por medio de la cooperativa tienes préstamos, te compra también mejor que las otras entidades, tienes mejor alternativas. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Como se observa, el socio que es parte de la cooperativa posee mayores oportunidades para pedir préstamos bancarios porque hay una entidad (la cooperativa) que sirve como respaldo:

El financiamiento, ese es otro tema, una gestión aparte, si tú vas a buscar el financiamiento ellos (las entidades bancarias) te dicen: ya muy bien, ¿dónde están tus contratos? quiero verlos. Cuando no hay contratos, donde está tu historial, tus antecedentes, de la empresa, ya tú estás pidiendo esto, y según el análisis te vamos a dar esto y esto no alcanza qué hago; se trabajó, se estudió el mercado y se gestó la

central y siento que si ha mejorado porque desde ese año que nosotros venimos trabajando con la central hemos mejorado las cosas progresivamente. No de la noche a la mañana, pero si progresivamente, en el crecimiento y el crecimiento lo demuestra los números, los balances, y la productividad en campo que va teniendo el socio. El 100% de mis socios fieles, tienen su análisis de suelos, eso significa que la organización si está cumpliendo con la base social y también con la organización, a su vez ellos también son dueños y tienen que empoderarse más con su organización. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

En créditos financieros en lo que es billete como CPP CACAO hace convenios con algunas cajas, hemos estado trabajando con Banco Agrario, que ahora es, bueno que pertenece al mismo banco agrario que ahora da apoyo a los agricultores. Se hace esto, tiene convenio, y al tener un convenio reduce los intereses para el agricultor y eso es algo que nos satisface a nosotros. Si no cómo estar individualmente, te vas a otra caja que te da un crédito, pero con otro interés y estar asociados y tener un convenio el interés es más mejor y eso es favorable para nosotros en ese aspecto. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

La cooperativa tener un reconocimiento como institución exitosa y seria permite que se pueda acceder a fondos de fuentes de cooperación internacional y nacional:

Las obtenemos (fuentes de financiamiento) a través de contratos tripartitos. Son fondos de financiamiento de, en ese caso, para material de acopio. Tenemos a financieras internacionales como Root Capital y ahora entra Impact Finance y también otros fondos los obtenemos a través de proyectos, tanto de inversión pública como también de la cooperación internacional. En ese caso, trabajamos muy de la mano con DEVIDA, y también hacíamos trabajo para participar en estos fondos concursables del mismo gobierno peruano. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

No solo se limita a obtener financiamiento con otras instituciones, ya que también se permite la creación de un fondo propio, el cual sirve como un método de apoyo para todos en caso de que alguno de los miembros requiera financiamiento.

Como se observa, se cumple lo que Singer, citado por Lisboa (2023), indica respecto a la economía solidaria, la cual es un nexo entre el principio de la unidad entre utilización y posesión de los medios de distribución y producción (pertenece a la producción simple de mercancías) con el principio de la socialización (propio del capitalismo). En esta ocasión, no solo se busca un beneficio económico para un cierto grupo de socios capitalistas, sino para todos los que integran la cooperativa.

Otro punto de la economía solidaria que la asociatividad instauró fue el precio de venta. Debido a que los productores pertenecen a una cooperativa se garantiza que sus productos serán vendidos a los clientes precio justo, lo que garantiza que sus actividades sean rentables:

Los beneficios económicos, ya sea el precio que se le paga por su cacao si es equitativo no, es política de la gerencia de la cual poner los precios de acuerdo: 1. Es el precio que la central va a poner en la cooperativa y 2. El precio que en el mercado local se encuentra, entonces el precio que pone la central que nos pone a nosotros, es mucho más que el precio del mercado local, entonces el precio es promediado, tampoco irnos tan arriba al máximo precio, porque necesitamos generar rentabilidad, utilidad y tampoco pagar debajo del mercado local porque perjudicaríamos, entonces me dirían mira los otros pagan más y tú pagas menos pucha y de repente perderías un poco de producción y se irían por otro lado. No en ese sentido nosotros tratamos de ser muy equitativos, en fijar un precio y los precios son públicos, para los socios en una pizarra, este es el precio que se le paga al productor (...) Nosotros somos equitativos en el tema del precio de los productores. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

El área en donde estoy a cargo es la encargada de justamente arrojar y analizar que tan bien nos está yendo económicamente, financieramente sin dejar de lado el tema social, ya que cacao de aroma en realidad sus costos o los márgenes que va a tener siempre es entre el 3 y el 5%, no puede ir más porque eso implicaría pagar menos por el grano del cacao; entonces en ese sentido nuestra prioridad es que a nosotros como central nos quedemos con el costo, pero que a la organización social (entiéndase cooperativa de primer nivel) le llegue buenos precios.” (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

##### 5) Generación de capacidades técnicas entre los miembros

Uno de los beneficios más apreciados por los trabajadores y los socios es la asesoría y las capacitaciones. Los pequeños productores obtuvieron un mejor desarrollo de capacidades mediante dichas actividades, como es en el caso del proceso productivo del cacao. Este enunciado se afirma con los siguientes testimonios:

Aquí recibimos constantemente de diferentes ingenieros, cada uno tiene sus enseñanzas y recibimos de esa manera; también ya sabemos manejar lo que es una planta de cacao, sabemos lo que es la enfermedad, conocemos que es lo que necesita la planta para poder desarrollar o para que sea fructífera. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Las nuevas capacitaciones lo que es enseñanza de ver el manejo de lo que es una planta. Todo es maravilloso lo que es los proyectos. Yo los proyectos no los pierdo porque yo no solo trabajo con cacao, sino que trabajo con otra institución que es FONCODES, también estoy trabajando la crianza de animales pequeños, en el caso de peces, así nos estamos proyectando cada día. (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

Bueno, aquí, en el campo, pues, hoy en día, nos hemos capacitado en plagas del cacao, para poder controlar esto y no tanto controlar sino mitigar, ya que el cultivo puede verse afectado y esto afecta en un precio bajo (ininteligible) temas de plaga, enfermedades, en ese tema nos capacitan, también en tema de promover nuevos líderes, en la parte contable para entender el tema y en todos los temas, ya que uno debe entender que en cualquier momento puede agarrarte un problema. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

El manejo de créditos también es otro tema que se incluye en las capacitaciones:

Recibimos capacitaciones en cuanto para créditos financieros en tanto lo que es la economía, en cuanto a lo que es técnico en el campo, o sea tenemos capacitaciones sí, estamos contentos con ello. (Entrevista a Pedro, 67 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Incluso hay capacitaciones en la parte social enfocada en cómo mejorar el factor humano:

Nuestra organización les lleva capacitaciones, talleres, donde ellos pueden mejorar, por ejemplo en el programa orgánico, pero (además) otras capacitaciones (que cambien la mentalidad de los cacaoteros) como por ejemplo se señala que los hijos de los socios debe de estar estudiando en la escuela, universidad, o por ejemplo el tema del maltrato infantil, el tema de que así lo contempla el comercio justo, y justamente la cooperativa genera un fondo justamente para atender estos temas sociales no, entonces si conocen y están convencidos de que la cooperativa los va ayudar y así se da la canalización de ciertos beneficios. (Entrevista a Jorge, 36 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Los miembros de la cooperativa señalaron que las capacitaciones mantienen sus conocimientos actualizados y sienten que hay diferencias cuando no podían acceder a este beneficio, ya que eran independientes. Esto se sustenta con los siguientes testimonios:

El aprendizaje es diario, más aún para los que estamos en la parte de gestión todo el día es nuevas herramientas, nuevas experiencias, y el mercado cambiante por lo que hay un aprendizaje muy continuo aparte de las capacitaciones que tengamos y este es un aprendizaje que se van aprendiendo en el día a día. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Para mí, como persona, el conocimiento que he adquirido durante el tiempo que estaba ahí en las capacitaciones que he tenido, en los viajes que he hecho y gracias a eso tenemos que varios socios hemos mejorado. Y seguimos así tener más conocimientos. (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Claro, lo que más puedo rescatar yo, es el gran conocimiento en el tema de capacitaciones no, nos hemos capacitado en distintos temas, claro que no somos unos duchos como se dice, pero al menos tenemos un principio o ideas de cómo se hacen las cosas y aun así seguimos, este año, ahí tenemos más programas para seguir capacitándonos y está mejorando”. (Entrevista, Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

## 6) Mejoras económicas y de recursos

Los cacaoteros se agruparon para conseguir mejoras, sobre todo, económicas. Según los testimonios de los socios, las ventas de la cooperativa crecieron y, por lo tanto, también sus resultados financieros:

El día de antes de ayer, tuvimos la asamblea general y en uno de los puntos está la presentación del balance y fue el resultado muy satisfactorio y también la decisión muy madura de la parte social pues ahí es en donde se decide en asamblea general que hacer con la utilidad del negocio, no. En años anteriores lo que aparecía hay que repartirlo porque es nuestro, tenemos que gastarlo no, y ayer se decidió por otra cosa, se decidió por invertir la utilidad en infraestructura el 50% y el otro 50% en lo que ayude a generar mayor ingreso o mayor utilidad al negocio no, entonces se ha tomado una decisión muy sabían, en mi punto de vista en mi opinión. La base social entiende que todavía no es la época en que voy a cosechar, sino que todavía estoy en la época en que debo de invertir” (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Según manifiesta el socio, los beneficios deben reinvertirse para continuar creciendo, lo cual es una perspectiva que antes no se había planteado en la comunidad. Por esto, los cacaoteros invierten en la mejora de su infraestructura, como una medida de largo plazo.

En cuanto a las ganancias, están pues en la infraestructura, y se está invirtiendo allí. (Entrevista a Fulgencio, 62 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Lo que están haciendo como usted ve, están creciendo los módulos y como dijo el ingeniero están tratando de hacer en la parte trasera de los módulos, están queriendo hacer sus oficinas y quieren hacer un almacén grande y están queriendo hacer ampliación grande de esta loza; o sea con las ganancias están queriendo hacer que su cooperativa crezca no y que no se desvanezca ahí nomás. (Entrevista a Omar, 24 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Dentro de la cooperativa hemos podido agarrar logros, yo he ampliado una zona más de terreno y lo importante lo que yo veo para mí que con nuestro producto que es el cacao haya hecho estudiar a un hijo en la universidad de Tingo María y ya terminó

y ahorita está haciendo ya su tesis y para mí es un logro importante personalmente y estamos más aventados como se dice en cuanto a la vida económica. (Entrevista a Pedro, 67 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

**Figura 7** - Nuevas instalaciones para el proceso productivo del cacao



*Nota.* Tomado de Barrueto (2020)

El otro logro ya desde la parte empresarial o la parte de negocios. es que al venir realizando una buena gestión se han ido concretando negocios importantes con la central con precios muy diferenciados pero a su vez va amarrado al tema de la gestión, pues se han gestionado proyectos e inversión en infraestructura, a la actualidad estamos gestionando 3 proyectos de inversión que son: innóvate Perú con 2 proyectos y un programa de PNIA que es un programa de innovación agraria, estos proyectos están ayudando en la infraestructura necesaria para lograr un cacao de calidad, que es lo que finalmente los clientes quieren en Europa que la central es un canal que trabaja estos productos. Antes no teníamos un almacén en esta zona, se ha gestado con el Prodatu y con el PNIA tenemos un almacén ahora. Nuestros lotes de cacao eran deficientes, porque teníamos un piso en el cual si llovía se hacía charca y el cacao que estaba en un proceso de secado al mojarse generaba un mogo blanquecino y esto en apariencia ya no es posible para un cliente, aunque internamente pudiera estar bien, aunque en apariencia genera cierta disconformidad, entonces esto ayuda a preservar la calidad que ya se vienen trabajando desde la chacra y lo que hacemos es preservar esa calidad y no hacer que se pierda. Entonces hemos hecho una zona de secado con capacidad de 4000 kg por semana, entonces esto va ayudar a tener mayor capacidad de secado. También estamos en el tema de la fermentación en la

cual estamos haciendo un sistema de mecanización de la fermentación, el cacao fresco es centralizado y esto surge de un proceso químico el cual se convierte en alcohol, por ello se ha diseñado un Teckle mecánico para la remoción. Tu colocas una malla y con un gancho levantas la masa y trasladadas en el siguiente cajón que debe caer la masa, ese es el círculo normal que debe de ocurrir en el cacao, entonces con eso tú reduces mano de obra y la fatiga del trabajador, en este sentido nosotros venimos teniendo ya en la organización y en la base social, no se ha trabajado mucho en el tema de talleres porque queremos primero atender lo más urgente y contar con la infraestructura necesaria, entonces se ha logrado en estos 4 años que se tiene como cooperativa. (Entrevista a Jorge, 36 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Los beneficios financieros y económicos obtenidos por la cooperativa permiten que esta siga siendo sostenible en el tiempo y que se pueda brindar apoyo a todos los miembros de forma igualitaria. Con esto se cumple lo señalado por Yunus (2010) respecto al modelo de las empresas sociales. A partir del modelo los ingresos generados son crecer (al mejorar sus instalaciones, comprar nuevos equipos, obtener asesoría y capacitaciones), y para mejorar la condición social individual y de la comunidad.

#### 7) Generación de conciencia ambiental en el proceso de producción

Otro de los logros obtenidos por la cooperativa mediante las asesorías y las capacitaciones en garantizar un cuidado mejor en los procesos realizados por los productores para que tengan menos impacto en el medioambiente:

Tenemos charlas, capacitaciones tenemos por medio de los técnicos, gerentes, también vienen otros a capacitar. El tema que nos capacitan es sobre la salud, nuestra salud debe de ser excelente, por ejemplo, todo orgánico, las cosas del cacao, de toda cosa, no poner químicos para tener una buena alimentación, un cambio de vida vivir más año, pero si tú te vas por productos tóxicos, quizás tu misma te pones la enfermedad. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Estos talleres que pueden brindar a los productores y campesinos una capacitación más sobre las técnicas de producción, también sobre el cuidado del medio ambiente, también sobre informática. (Entrevista, Sophie, trabajadora y pasante de la cooperativa de 23 años)

Al visitar las plantas de producción del cacao se observó que las asesorías y las capacitaciones fueron tomadas en cuenta por los cacaoteros y el personal de producción, quienes mostraron preocupación por mantener la calidad de la producción y reducir el impacto de los desechos producidos en el ambiente por la actividad cacaotera:

En la pared tenían pegado un cartel que decía que contaban con un certificado de huella de carbono el cual mide el nivel de emisiones de carbono que producen en sus procesos. El gerente nos explicó que esta certificación es un logro ya que se trata de una medida para cuidar el medio ambiente. (Relato 27 de marzo de 2018)

Sí lo que es Compostaje, allá tengo mi compostaje (al ser consultado sobre que hace con los desechos del proceso de producción del cacao). (Entrevista, Fulgencio, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 62 años)

El cuidado por el medio ambiente permitió que obtuvieran certificaciones, las cuales les garantizó tener una mejor competitividad en el mercado para vender el cacao. Con la aplicación de procesos bien cuidados y con la posesión de certificaciones de calidad se tiene menos merma y se garantiza la venta de los productos a un mejor precio.

Las prácticas de la cooperativa están alineadas con el ODS 12 de las Naciones Unidas “Consumo Responsable y Producción”, donde se indica que para un mejor desarrollo sostenible y crecimiento económico es indispensable reducir la huella ecológica cambiando el método de producción y consumo de recursos y bienes.

#### 8) Proyecciones y potencial del modelo de gestión

La experiencia de Central Cacao de Aroma es un modelo exitoso de gestión que se debe al modelo organizativo. Según los testimonios de los cacaoteros, el modelo adoptado en la experiencia posee numerosas ventajas porque beneficia a la base social; en otros términos, se beneficia a todos por igual, comenzado desde la base de la entidad, en contraste con una organización privada, en la que se prioriza a los accionistas:

Bueno, lo que concierne a las cooperativas, bueno es un negocio muy rentable el cacao porque en el sistema cooperativo es un sistema que permite el crecimiento de la base social, de la base productiva, es muy distinto a la empresa privada, quien pone el capital, si es rentable continua y si no se va; una cooperativa queda en la zona, en el lugar en donde están los socios, y esta cooperativa este modelo,

cuando tienen utilidades se redistribuye en su base social , más mejor, en una empresa privada se dividen las acciones, mientras que en la cooperativa no es así no y eso es lo que permite que los socios se beneficien, y sus trabajadores seguiremos siendo hasta que perdure la confianza de ellos, termina la confianza ya termina la gestión, pero como socios si continua , si la cooperativa va creciendo, por ese lado pienso que este modelo de cooperativa deberían ir copiándose en otras zonas no solo con cacao sino con los cultivos. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

Si bien existen otras cooperativas, de acuerdo con los comentarios de los empleados de la cooperativa, Central Cacao de Aroma posee un modelo diferente comparado con otros, donde lo novedoso se basa en dividir las funciones entre las cooperativas base y de segundo nivel:

Esta cooperativa es sui generis, no se vio este modelo a nivel del Perú, se vio otras centrales de cooperativas de distintas formas de hacer la parte administrativa y la parte, este, de logística y otras cosas, pero en general nosotros hemos determinado que la cooperativa base se especialicen en producción y que la central de cooperativa se especialice en comercialización. Cada uno cumple su rol y su función en ese aspecto. Es por eso que nosotros hemos ido a especializarnos en el tema de comercialización, buscar los mejores nichos de mercado para que el producto que nos entregan las cooperativas base alcance precios muy diferenciados especialmente por la calidad, ¿y quién se encarga de la calidad? la cooperativa base. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

En los documentos de la cooperativa, específicamente en la memoria anual, se observó que los resultados obtenidos en términos de venta y financieros fueron los siguientes:

Se menciona que en el 2017 se cerró el proceso de comercialización con 455 TM de Cacao orgánico y 265 TM Comercio Justo entregadas con precios que alcanzan hasta los USD 6000 (certificado Orgánico y Comercio Justo) la TM con un valor de cerca de USD 2 000 000.

El servicio de comercialización que brinda Cacao de Aroma les permitió generar utilidad neta de entre 400 a 1,000 soles/TM para el productor socio de las cooperativas;

frente a la forma de comercialización tradicional donde por lo general no se generaban utilidades. (Memoria Anual 2017)

Así también, ellos poseen estrategias y planes definidos para mantener el crecimiento de la cooperativa:

El año pasado conjuntamente con la Alianza Cacao Perú hemos trabajado nuestro plan estratégico 2018-2022. Esta es una herramienta fundamental que nos ayuda a medir como estamos en el proceso de evolución y también de acuerdo a las metas que nos hemos trazado, cómo estamos yendo. Son indicadores que están plasmados en el plan estratégico que debemos ir evaluando cada tiempo, en nuestro caso hemos quedado con la Asamblea que cada, evaluando los avances como estamos yendo, cada seis meses. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

Con dichas estrategias, los miembros de la cooperativa definieron sus proyecciones y sus metas, las cuales se esperar lograr a mediano plazo:

Al 2018 se maneja aproximadamente más de 2000 hectáreas con una producción potencial de 2500 TM certificadas con Comercio Justo y 600 TM es cacao certificado orgánico; con grandes posibilidades a continuar incrementándose en los próximos años, por el incremento de las áreas instaladas y la incorporación de nuevas familias productoras de cacao a nuestras cooperativas socias y a la Central. (Memoria cooperativa)

Al 2022 la Cooperativa Agraria Central de Cacao Aroma de Tocache es líder, sostenible y competitiva, logrando incrementar la producción y productividad de cacao certificado de alta calidad, contando con mercados especiales y diversificados con precios diferenciados para mejorar la calidad de vida de los asociados y colaboradores. (Memoria Anual 2017).

### *Impactos de la experiencia en la comunidad*

#### 1) Calidad de vida y desarrollo humano

Para comprender qué experiencia de la cooperativa fue exitosa y benefició a la comunidad de Tocache, se precisa tener conocimiento sobre los impactos que generó en la

vida de los pobladores, independientemente de los beneficios comerciales y económicos que los miembros de la cooperativa tuvieron.

En los testimonios de los colaboradores de la cooperativa respecto a los beneficios que reciben hoy en día, se señala que la cooperativa ofrece seguros, capacitaciones y apoyo técnico a los socios y al personal, incluido los familiares directos de cada uno de esto, Lo señalado se atestigua con las entrevistas:

Nos hemos capacitado en distintos temas, claro que no somos unos duchos como se dice, pero al menos tenemos un principio o ideas de cómo se hacen las cosas y aun así seguimos, este año, ahí tenemos más programas para seguir capacitándonos y está mejorando, pero este año está mejorando las campañas médicas, como beneficios para los socios. (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Este año están mejorando las campañas médicas, como beneficios para los socios. (Roger, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 45 años)

El logro ahora queremos nosotros que la cooperativa sobre los socios nos está brindando seguro, o sea a veces te enfermas o sea bajo el seguro vamos a tener algo ahí, porque como nosotros somos dueños de la cooperativa, debemos de estar allí. Me parece genial y todo bien. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Se crean más puestos de trabajo para personas que no trabajan todo el tiempo, necesariamente, en la cooperativa:

Pero ha cambiado bastante este pueblo porque, por ejemplo, ahí el zarandeo (una de las etapas de producción del cacao), como dijo el ingeniero, ofrece bastante trabajo y les ayuda a las personas que no tienen trabajo. Las señoras, vienen, zarandean y ya tienen trabajo. (Entrevista, Omar, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 24 años)

Otro impacto generado en la calidad de vida es sobre la educación financiera de los cacaoteros. Al obtener dinero lícitamente, los trabajadores invierten lo ganado en

mejorar para sus viviendas a fin de tener una mejor condición de vida nivel de alimentación, educación y salud:

Si recordamos y regresamos 10 – 15 años atrás había plata, pero no se podía invertir en nada, me estoy refiriendo a cuando había coca, pero ahora que vino el desarrollo alternativo que es el cacao ahora hasta toda la gente está construyendo ya su casita de material noble, no y eso creo que es lo más importante en este cultivo, y mejor estar agrupados no estar solos agrupados es un objetivo mucho mejor. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Estamos mejorando nuestra vivienda, como te vuelvo a repetir con eso ya terminó mi hijo de estudiar, eso es una inversión no, y por ello estamos contentos. Estamos viendo que nos está dando resultado. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Seguir creyendo que estar en una cooperativa más ahora que, aunque la retribución económica es la retribución social, saber que lo que uno hace si está en algo cambiando, por ende, mi vida y por ende de los socios. Eso motiva que haya socios que buscan a la cooperativa solo por tener un mayor precio y hay que demostrarles que no solo se trate que te paguen bien, sino que hay un buen servicio, que te hacen sentir que eres dueño de alguien mientras que en el tercero no eres dueño, tan solo eres dueño de tu cacao y se lo vendes a un tercero y no sabes la historia donde va tu cacao, mientras que acá eres el dueño de tu cacao. Y sabes a donde va tu caso, y en qué chocolate está siendo utilizado y cómo retorna en un producto final. Entonces es eso digamos que siento que al estar acá siento converso y da un motivo bonito del porque se existe en esta vida. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Esto se corrobora en un testimonio de un trabajador que participó en proyectos (proyecto Prodatu II) con la cooperativa:

Con la gente que nos reunimos, ellos nos contaron toda su experiencia, que tuvieron durante todo ese proceso que es difícil pues recordar. Como ellos nos dijeron, esto es para nosotros una salida, el cacao, para poder mejorar nuestras vidas y la vida de nuestros nietos y poder seguir así; entonces realmente es un impacto muy grande

el que está haciendo la cooperativa con ellos podemos observar ello; y realmente se aplaude porque habían iniciativas de hasta de poder empezar a procesar chocolate; el año pasado que fui o el anteaño en el salón (de chocolate) y me regalaron unos chocolatitos que su organización estaba comenzando hacer, entonces ya estaban dando un paso más para poder entrar al mercado nacional y realmente eso es realmente reconfortante, y ver algunas organizaciones y ver a la gente que un momento te dijo mira yo sufrí mira lo que me pasó; y esta cooperativa está contribuyendo a la mejora de la calidad de vida a desarrollar o a promover una esperanza de vida para su familia, para los chicos, que es el futuro del Perú y celebramos todo el esfuerzo que está haciendo la cooperativa. (Entrevista a directora de Promperú y de proyecto Prodatu II)

También se dieron beneficios en favor de la mejora de la calidad de servicios para los residentes de Tocache, lo cual influyó en la cooperativa. Esto se explica porque la existencia de una cooperativa genera otras actividades económicas, con las cuales se dinamiza la economía local y, con ello, nuevas inversiones que cambian la vida de los pobladores. Una de estos es la modernización de las calles:

El motivo de la modernización fue, según palabras de un poblador, debido a la mayor demanda de servicios de salud debido al crecimiento de la población en la zona y por el aumento de inversiones públicas en la zona.

Esto también lo corroboramos al observar que se están realizando obras de mejora de pistas y calles, aunque aún sin concluir. También se pudo constatar que cuentan con conectividad (servicio de telefonía y de internet) limitado en algunas zonas de la localidad, pero en general accesible para casi todos los pobladores, lo cual no se daba hace 15 años aproximadamente cuando Tocache no tenía acceso a este tipo de servicios por las pocas inversiones que se daban. Además, cuentan con luz eléctrica las 24 horas, algo que también antes (entre 12 y 15 años atrás) no existía. (Relato del 29 de marzo 2018)

Esto se refleja en la mejora de los servicios, por ejemplo, la modernización de los colegios donde estudian los hijos de los socios.

Visitamos el colegio de la comunidad de Tocache el cual ha venido incrementando su población de estudiantes, debido al crecimiento demográfico de la localidad. Asimismo, se han estado invirtiendo en proyectos de mejora en la infraestructura del

centro educativo. Lamentablemente, no pudimos hacer la visita al interior de las instalaciones y observar a los alumnos ya que era día feriado (Viernes Santo). (Relato del 30 de marzo 2018)

Otro cambio fundamental es la modernización del centro de salud de Tocache, entidad que posee convenio con la cooperativa. Es un establecimiento donde se atiende a los trabajadores y los socios de la cooperativa y a aquellos que no forman parte de esta, pero que se benefician indirectamente:

Se hizo un recorrido general por toda la localidad de Tocache. Se prestó atención a la oferta de servicios, entre ellos el Hospital de Tocache, el cual nos indicaron que había sido modernizado hace aproximadamente 2 años. (Relato del 30 de marzo 2018)

Otro cambio observado en el trabajo de campo fue sobre la atención de las demandas respecto a la solicitud de créditos y otros servicios financieros. La población, hoy en día, se ha beneficiado con la implementación de entidades financieras, lo cual era imposible anteriormente, por lo que las personas debían ir a otras localidades para hacer uso de dichos servicios:

Pudimos observar la presencia de la proliferación de instituciones financieras tales como cajas rurales y mismas agencias de bancos como BCP, algo que antes no existía, pero debido al crecimiento económico de la zona ha traído el crecimiento de la oferta de productos bancarios a la zona. (Relato del 30 de marzo 2018)

Como consecuencia de tales cambios, hubo mejoras en los índices de IDH de la región:

En relación con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a nivel regional San Martín se ubica en el puesto 14 de 24 regiones, en el puesto 9 en esperanza de vida y en el puesto 14 de logro educativo. El cacao, al igual que otros productos, es considerado como una de las cadenas productivas que más ha contribuido con este crecimiento económico de la región. (Plan estratégico de la cooperativa Central Cacao de Aroma)

## 2) Generación de oportunidades laborales para los jóvenes

La cooperativa cambió el panorama para población más joven, pues con los ingresos económicos de la cooperativa, es posible que inviertan sus ganancias y envíen a sus hijos

a estudiar y a capacitaciones. Con los cultivos lícitos de cacao, la mentalidad de muchas personas cambió hacia el largo plazo. Por tal razón, se considera que los jóvenes deben ser profesionales y capacitarse a fin de que aporten en el negocio y este continúe creciendo. Esto no se daba cuando se dedicaban a la coca:

Hay una diferencia enorme (cuando se dedicaban al cultivo de coca) allí los que eran jóvenes no se dedicaban a estudiar, más se dedicaban a lo que es más fácil a lo que es la Coca no, pero no se dedicaban a estudiar, y cuando empezó el cacao los jóvenes de acá empezaron a ir a estudiar, y ahora hay muchos más profesionales, los hijos de los mismos socios, que somos de la cooperativa, ya son profesionales, sino que por razones se van a otros lugares, pero dentro hay muchísimos profesionales, porque, por eso se dice que gracias al Cacao que fue una buena alternativa, gracias a quienes vinieron a incentivar para hacer esto y ahora como se dice estamos más con el cacao. (Entrevista, Pedro, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 67 años)

Por esto, se desea que los hijos estudien y se capaciten fuera de Tocache para que, posteriormente, aporten con sus nuevos conocimientos a la entidad:

La cooperativa nos permite tener un trabajo para nuestros hijos, hay trabajo allí en la cooperativa, excelente. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Mira, pienso que el logro más importante es que los socios reconozcan y se empoderen más de la organización que los mismos socios sean parte ya sea que aporten con el producto o las ganas de querer trabajar en su organización no, prueba de ello es que en CPP CACAO los trabajadores y funcionarios son socios de la organización o hijos de socios. Eso indica que se sienten motivados de trabajar en su empresa, en su negocio. (Entrevista, Jorge, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa de 36 años)

A partir de este cambio de coyuntura y mentalidad, se reduce la cantidad de actividades ilícitas:

Ha cambiado por medio de la cooperativa, ya tenemos siempre nuevas metas, nuevas miradas para adelante, que nuestros hijos ya no van a estar como antes ha

sido, en la delincuencia, ya metiéndose en cosas que no convienen, pero ahora por medio de la cooperativa. Hay trabajo para nuestros jóvenes, nuestros hijos. (Entrevista, Libia, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa de 43 años)

Aquí sí bastante (oportunidad de línea de carrera), por ejemplo una de las líneas de carrera acá es por ejemplo alguien que se especialice en el tema de recuperación de *drawback*, es algo que es muy, muy retribuido, en el tema de hablando de mi área, en el tema que es especialista en la recuperación de saldo a favor del exportador entonces hay opciones en donde el personal que ingresa acá se vuelve especialista en algo, no tan solo en eso, sino también en el tema de proyectos, como es el caso en el tema de ejecución de proyectos, porque cada proyecto tienen su especialidad, al igual que mi compañero de calidad, él es un tema de línea de carrera, por ejemplo ser técnico agropecuario, pero hoy en día él es el responsable de asegurar los lotes del calidad, entonces cae sobre él un gran peso, porque si no ha cortado bien el tema del cacao, no lo ha olido bien, entonces algo falló en su sentido entonces, cuando el cliente llega, bajo su perfil, bajo su puesto, tiene mucha responsabilidad; y eso le motiva a él que por ejemplo en su línea de carrera, sea un especialista en el tema de calidad. (Entrevista, Sheyla, trabajadora administrativa de la cooperativa de 27 años)

Finalmente, esta situación ocasionó que las personas que no están involucradas directamente con cooperativa también reciban beneficios de forma indirecta, porque crean nuevas actividades debido al crecimiento de la cooperativa, con lo que se generan más puestos laborales para los jóvenes de la zona:

(La actividad de la cooperativa) ha generado un movimiento a la ciudad, porque el mismo hecho de trasladar el cacao se genera trabajo a los estibadores, se genera trabajo en los escogedores, y se genera trabajo aquí como central, entonces todo este movimiento de aquí de sacar los granos hacia afuera de Tocache hay un tema de generación de empleo directa e indirectamente, como permanente y temporal. Todo ello hace que haya un tema económico correcto, que haya más ingresos, y por ende hay mayor consumo al comercio mismo aquí en Tocache. (Entrevista a Sheyla, 27 años, trabajadora administrativa de la cooperativa)

### 3) Disminución de índices delictivos

Otro de los puntos importantes que impactó en la localidad fue la reducción del índice de actos delictivos en la localidad, pues anteriormente, al dedicarse al cultivo de coca, se atraía a narcotraficantes, lo que ocasionó que Tocache se volviese un lugar peligroso:

Con la coca se podría decir que afectaba la parte social, ya que convivías con lo bueno y lo malo, y más era malo porque nada de bueno había ya que para nos valió tener tanta coca, tanto beneficio económico a gente pero que ahora está en la cárcel. (Entrevista a Roger, 45 años, agricultor cacaoero y socio de la cooperativa)

De la cooperativa ASPROP, somos socios del cacao Orgánico pero ellos gracias al apoyo que vino los proyectos para eliminar la coca, más antes era puro coca, mucho hemos sufrido, mucha delincuencia, no se podía vivir nuestros hijos vivíamos en una forma estresada, a veces a nuestros hijos cuántas cosas le podían pasar, a veces lo llevaban los mataban y todo eso, pero con la bendición de dios , hubo alternativas que se fue preferente y ahí empezó el cambio, después ya se creó las Rondas Campesinas y se fue transparente y luego empezaron las ayudas, entró Naciones Unidas , entraron ahora que terminó PRODATU II , terminó ya su contrato de acá. Estamos ya nosotros otras personas que antes hemos sido secuestradas, hemos estado bien tímidas, ahora no, ahora somos unas nuevas personas y ahora somos diferentes ya. Tenemos una planta chocolatera en Bambamarca y ahora manejamos todo orgánico, y estamos así trabajando. Ha cambiado (la situación de la comunidad) por medio de la cooperativa, ya tenemos siempre nuevas metas, nuevas miradas para adelante, que nuestros hijos ya no van a estar como antes ha sido, en la delincuencia, ya metiéndose en cosas que no convienen, pero ahora por medio de la cooperativa. Hay trabajo para nuestros jóvenes, nuestros hijos. (Entrevista a Libia, 43 años, agricultora cacaoera y socia de la cooperativa)

El cambio de vida que ha habido en los socios, claro que viene con una historia hacia atrás con los fondos de Devida de pasar de un producto ilícito a pasar a un producto lícito. (Entrevista a Sheyla, 27 años, trabajadora administrativa de la cooperativa)

Esta situación se verificó cuando se visitó la comunidad y se observó que el lugar era seguro y habían surgido variedad de actividades y comercios. En la localidad se sintió una

sensación de tranquilidad, lo cual, según los comentarios, difería cuando se cultivaba coca para fines ilícitos:

Viajé a Tocache, fue un viaje muy fuerte, porque creo que viajamos toda la mañana luego a la siguiente mañana estuvimos entrevistando, visitando fincas, visitando los procesos, luego en la noche viajábamos, entonces yo me acuerdo que llegué a Tocache cerca de las 11:30 pm, imagínate que hace un tiempo llegar a esa hora a Tocache, sería un peligro tal vez, pero realmente no, llegamos y cuando salimos a buscar algo de cenar como a las 12:00 am realmente todo estuvo tranquilo, realmente esto me alegró mucho, porque después de haber escuchado algunas experiencias un poco dolorosa de todo lo que realmente ellos sufrieron y ahora pues mirar que puedes caminar de una manera muy libre sin ningún tipo de temor ni nada de eso. (Entrevista a la directora de Promperú y de proyecto Prodatu II)

#### 4) Participación y liderazgo de las mujeres en la cooperativa

Se ha tomado referencia de testimonios respecto a que la situación del rol de la mujer cambió en Tocache en los últimos años, sobre todo en la cooperativa, en la que se observa una situación de mayor igualdad. En uno de los testimonios de una socia se señala que hay una mayor equidad en la división del trabajo y la toma de decisiones:

Antes por ejemplo a una mujer no le tomaban importancia. Yo tenía cuando tenía un abuelo, entonces cuando tú te ponías a conversar cuando eras chico, no nos dejaba participar, y por eso alguno no sabe, pero en cambio ahora los niños, no es así, ahora ellos quieren saber de todo como es. Porque fuimos quizás de esa generación te molestaban te golpeaban quizá por eso uno medio tímido, pero ahora los niños, no es así. La mujer por ejemplo es igual al varón, no hay ninguna diferencia. Por ejemplo, que ahorita he estado en la chacra, la poda la hace un varón, una mujer trabaja igual. Por ejemplo, en la participación a veces una mujer tiene una participación mejor. (Entrevista a Libia, 43 años, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa)

Esto fue dado con la finalidad de que la cooperativa pudiese contar con un Certificado de Comercio Justo. En este aspecto, la cooperativa promueve la participación de la mujer y las incluye en el Comité o Consejo:

Nosotros tenemos el certificado de Comercio Justo, quien nos indica que en cada comité o en cada consejo, mínimo la participación de una mujer no, dentro de nuestro padrón de socios tenemos socias mujeres no, y la participación de ellas por ahora es mínimo, porque solo se ha hecho por cumplir la norma se ha puesto una mujer por cada comité o consejo, pero pienso que si se debe de dar mayor énfasis y mayores oportunidades, por ejemplo en el momento de la elección en el momento de votos, no sé porque al momento que tu inscribes como socio, siempre es cabeza del hogar es el varón, tal vez ahí se tiene que modificar un poco la norma y especificar no, que cuando se inscribe como varón puede tener los mismos derechos, ya que ahora solo se toma en cuenta al varón. (...) Pero presidentes sí hay en UCHIZA, por ejemplo, la señora Rosa es presidenta de la cooperativa, en Michollu también hay una presidenta, pero en Gerencia todavía no hemos visto, la participación está un poco bajo así están por ahora las cosas. (Entrevista a Jorge, 36 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Al margen de que la participación es obligatoria, el gerente general señala que la participación de la mujer en la cooperativa es cada vez mayor:

Durante la explicación, el Gerente General resaltó que el 33 % de las socias son mujeres. (Relato del 26 de marzo 2018)

Esto se corroboró en el testimonio de la socia agricultora:

Cuando tú opinas la cooperativa, cuando es buena opinión, te toman en cuenta, siempre me escuchan. (Entrevista a Libia, 43 años, agricultora cacaotera y socia de la cooperativa)

Los testimonios expuestos, se constata que la mujer tiene una mayor participación y presencia en las actividades de la cooperativa, lo cual es fundamental porque influye en el rol de la mujer dentro de la comunidad.

#### *Retos de la cooperativa*

##### a) Retos de mercado

La cooperativa Central Cacao de Aroma tiene una visión a futuro; sin embargo, hay un inconveniente que afecta, lo que se debe a que el cacao es un *commoditie* y su

precio depende de las bajas y las subidas en el mercado. Debido a esto, uno de sus retos comerciales es dedicarse al cultivo de cacao orgánico, pues su valor es más elevado en el mercado si se compara con el cacao tradicional, además, brinda mejores beneficios por la buena calidad que posee:

Estamos ahora optando por el cacao que dentro de poco vamos a entrar a lo orgánico, pero eso sí, no ha sido fácil; ahorita estamos padeciendo porque algunos no quieren dejar el cacao convencional, hay algunos, pero yo también duro padeciendo estoy, pero ya me fui habituando verdaderamente lo que pido el mercado. (Entrevista a Fulgencio, 62 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

En el crecimiento y exportación a otros mercados se identificaron ciertos inconvenientes, tales como el manejo de conocimiento técnicos de mercadeo, la falta de comunicación por el idioma, principalmente, cuando los clientes son extranjeros:

Tal vez en el tema de desarrollar más herramientas de mercado, el tema también del *expertise* del idioma sería también importante apoyarlos. En el tema del proceso y calidad, ellos estaban trabajando. Pero sí, fortalecer el tema de mercadeo. (Entrevista a la directora de Promperú y de proyecto Prodatu II)

Otro tema es el cadmio, que es una sustancia capaz de incidir negativamente en las ventas al mercado europeo, pues en un área que posee diversas normas que regulan este mineral para evitar que ingresen productos con cadmio. Este químico se impregna en los cultivos cuando se usan pesticidas o se usan tierras que fueron contaminadas con dichos productos:

Esperemos que todo esto mejore (el apoyo del gobierno a estas iniciativas empresariales) y que la cooperación internacional siga apoyando este tipo de iniciativas ya que estamos en una zona donde gobernó el narcotráfico y el terrorismo y está latente que vuelva por la caída del precio del cacao, por el tema de las barreras comerciales que viene poniendo la Unión Europea ahora con el tema del cadmio. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

(...) y también el tema del cadmio, no sé qué niveles de cadmio también tendrá su organización, entonces el tema del cadmio es muy fuerte y va a empezar a tener

vigencia desde el 01 de enero. Entonces desde ya hacer un análisis no y entiendo que eso lo tiene claro el comité ejecutivo. En todo caso que Higor te mencione cuál es el estatus de sus plantaciones, en el tema de medición de cadmio, si lo ha realizado o no, es una barrera fuerte, entonces deberíamos o se debería hacer un nivel de análisis de suelos, o en todo caso si es que tienen cadmio y hay algunas barreras por el tema de precio o acceso, buscar otros mercados de repente dirigir su oferta a otros países de destino que no tengan esa barrera. (Entrevista a la directora de Promeru y de proyecto Prodatu II)

Es importante señalar que la vigencia de esta norma se dio en enero del 2019, razón por la cual no se ha realizado una investigación respecto a de qué forma se está enfrentando este tema, porque el estudio solo es hasta el 2018.

#### b) Retos de crecimiento

Además de los retos expuestos anteriormente, también se encuentra en el de afianzarse y seguir creciendo como una organización sostenible y rentable a largo plazo:

De acá a unos 5 años estoy soñando que debemos estar el doble de lo que estamos y hay todo ese empeño y esas ganas más que todo que debemos de estar el doble de lo que estamos ahorita, esa es nuestra meta. (Entrevista a Pedro, 67 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Al respecto, se señaló que la cooperativa debe realizar más inversiones en equipamiento e infraestructura:

Así como se ha avanzado hay muchas cosas que se tienen que mejorar, y lo que te voy a mencionar son cosas que ya han sucedido y se deben de mejorar, se debe de tener un capital de trabajo, más grande; porque cuando ya llega la cosecha lo que tú necesitas es atender, a los socios porque ya hicieron la venta del producto a la organización y que tú le digas sabes que no tengo con qué pagarte, porque cuando el productor hace el esfuerzo, y vende su producto, él espera que se le pague por el producto, de repente no te pregunta por el precio por aquí por allá pero si espera que se le cancele, y desde el momento que tú no tienes que decirle espera, 2 días 3 días, pero él ya dispuso, generó en su mente yo estoy llevando a vender, tengo que comprar esto o pagar aquí o allá, entonces vas generando una incomodidad; eso

considero que si se debe de mejorar. (Entrevista a Jorge, 36 años, agricultor cacao-tero y socio de la cooperativa)

Después de tantos problemas internos que hemos tenido, ya sea gerencialmente, más que todo gerencialmente, ha acarreado muchos problemas y aún no hemos podido ver ese beneficio, entonces en los últimos tres años hemos estado reinvertiendo las utilidades en la cooperativa, todo cambiando, material nuevo y por eso es que la ganancia no lo vemos todavía. Quizás en los precios si se ve que ha mejorado, entonces por ahí, pero si todavía en las ganancias no hemos visto eso. Tenemos que invertir también, ya seguro de aquí a unos años. (Entrevista a Roger, 45 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Como se corrobora, los socios saben que necesitan realizar una mayor inversión para incrementar el nivel de producción, lo cual les beneficia a largo y mediano plazo. El directivo entrevistado manifiesta que es esencial que las cooperativas de primer nivel tengan este soporte de financiamiento para que su producción mejore en calidad y cantidad:

En dos aspectos fundamentales (para mejorar): en los proyectos de envergadura para brindar soporte a las cooperativas, en la evolución que tengan en el tema productivo, esto quiere decir que se tiene que apoyar a las cooperativas para que entreguen un producto de alta calidad, con los estándares internacionales y esto ayuda a que la Central de cooperativas encuentre un nicho de mercado con precios muy diferenciados por la calidad que entrega la cooperativa. Ahí tenemos que trabajar en proyectos de DCI; y segundo es, este, tenemos que mejorar nuestro patrimonio para lograr un financiamiento a una menor tasa de interés y lo suficiente para satisfacer la necesidad de producción que tiene toda la cooperativa. Son dos cosas que tenemos que mejorar en el corto plazo, que es lo más próximo. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

Así también, otro de los inconvenientes que se presenta es la capacitación y certificación a más productores en los procesos de producción y cultivo, a fin de que puedan vender sus productos sin problemas.

#### c) Otros retos

Otro de los retos considerado también importante para los integrantes de la cooperativa es la parte social; dicho de otro modo, brindar más beneficios sociales a los miembros

de la cooperativa para que los productores que todavía no se asociaron fueran convencidos de unirse a la cooperativa:

En Horizonte se tiene mucha expectativa y por eso ahora nacen más cooperativas, o sea la gente está con ese deseo de unirse pero todavía falta concientización que al haber una cooperativa por ejemplo aquí en Horizonte CPP CACAO si todo el pueblo se uniría sería más mejor no, pero hay la idea que otros quieren crear otra cooperativa, pero les falta despejar la mente, si hay una formal ya que está dando, solamente se unen se asocian y se hace más fuerte y se hace socio más rápido está logrando más beneficios. (Entrevista a Pedro, 67 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Con esto, se evita que los productores oferten sus productos a las trasnacionales porque son ellos quienes ofrecerán un mejor pago por cada kilo de cacao; sin embargo, no les brindan beneficios adicionales, lo que conlleva a que la situación no pueda mejorar y beneficiar a los productores en Tocache:

Un 20 % estará asociado, el resto este suelto y ahí es donde aprovechan las trasnacionales. Van con ellos y les ofrecen mejores precios, les dicen te voy a pagar más, pero todo lo que ellos reciben, no es como acá en la cooperativa que de alguna forma hay más beneficios. (Entrevista a Roger, 45 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

Por otra parte, es importante trabajar para demostrar que el cacao es un cultivo rentable, principalmente a los productores pequeños, quienes, en ciertas ocasiones, cultivan productos ilícitos:

El gran reto de nosotros es demostrar que, con este producto lícito, son rentables, esos es el rentable, hasta aun cuando el precio del cacao está bajo. (Entrevista a Sheyla, 27 años, trabajadora administrativa de la cooperativa)

Esto es reconocido por ciertos socios, quienes, de acuerdo con sus testimonios, señalan que pese a gran trabajo efectuado y por el capital social de la cooperativa, todavía son débiles en el aspecto social:

Siento que todavía el aspecto social estamos siendo débiles como equipo si bien es cierto, nos hemos fortalecido en el tema financiero, en el tema contable, ser más ordenados, en el tema de proyectos, en el modelo económico, el tema de exportación que ya alguien se está especializando en ello, pero con lo que te voy hablando seguimos hablando el tema económico-administrativo, pero el tema social todavía siento que estamos siendo débiles. Creo que es el actuar nosotros más con las organizaciones bases, en el tema de la información, ver por ejemplo el socio que tan contento se siente, sin con el tema económico si ha sido retribuido, si bien es cierto no ha sido económicamente pero los servicios se han mejorado, como los servicios de salud, como los servicios de educación, de capacitación, entonces como que eso nos falta manejar, indicadores, Yo puedo manejar los indicadores de mis ratios financieros muy bien, porque los contabilizo, pero que digamos en el aspecto social, siento que aún nos falta. (Entrevista a Sheyla, 27 años, trabajadora administrativa de la cooperativa)

Hemos tenido regular buena exportación y bueno esperamos que esto mejore más y socialmente estamos aún débiles, nos falta mejorar la parte social, pero esperamos mejorar en este año, ya que si la base social está débil no va ser nada positivo también entre la Central y las socias. (Entrevista al gerente general de la cooperativa)

Yo lo que mayormente quisiera es que se tenga que trabajar más en el campo, o sea la parte social, en el campo ahí es donde todas las organizaciones deben incidir más en la parte social porque la gran mayoría se dedica a la parte comercial y en la parte social es donde más cuidado debemos tener. (Entrevista a Roger, 45 años, agricultor cacaotero y socio de la cooperativa)

De acuerdo con los testimonios expuestos, se evidencia una gran preocupación en la cooperativa respecto a evitar perder el aspecto social. Si se perdiese el éxito, correría peligro todo lo conseguido; por ello, es necesario cumplir con el aspecto social que incluye la preocupación por el bienestar humano y social de cada uno de los socios.

## **Conclusiones**

1. Sobre la historia de la cooperativa:

- a) Se notó una mejora en las condiciones socioeconómicas de la comunidad de Tocache al cambiar los cultivos ilícitos por lícitos. El cultivo de cacao brinda mayor rentabilidad y tiene un potencial mayor para garantizar la generación de ingresos a la comunidad.
  - b) La creación de la cooperativa estuvo impulsada por el apoyo brindado por los organismos de cooperación internacional (Promperú, Prodatu y CBI) y por la predisposición de las personas para asociarse.
2. Respecto al desempeño del modelo de la experiencia de la cooperativa:
- a) La confianza y el capital humano son recursos claves para asegurar el éxito de la asociatividad entre los integrantes de la cooperativa, porque permitieron que las personas con un pensamiento diferente se uniesen para realizar el proyecto.
  - b) Cada nivel de la cooperativa se especializó en una parte del negocio. Las cooperativas base (grupos pequeños) se dedicaron a las actividades que solían hacer: el proceso productivo del cacao; las cooperativas de segundo nivel (Central Cacao de Aroma), a los nuevos procesos, tales como la exportación y comercialización de los productos.
  - c) La gobernanza y la institucionalidad de la cooperativa se basan en reglas y normas implementadas de manera formal en los documentos de la cooperativa. Pero no fueron solamente las reglas formales lo que conllevó a su legitimidad, sino también lo informal, porque ayudaron a fortalecer la asociatividad, es decir, el trabajo en equipo y la confianza.
  - d) Las decisiones tomadas en la cooperativa no las imponen los altos mandos, sino desde los socios que ingresan hasta los más antiguos, o a aquellos cuya cuota de producción es mayor o menor. Con esto se empodera a todos los socios.
  - e) Hay un impacto económico que deriva de la asociatividad porque antes de la unión los pequeños cacaoteros ofrecían sus productos a precios poco competitivos o solicitaban préstamos desde una situación desfavorable. Esta situación cambió para bien, y los réditos económicos les permitieron mejorar sus conocimientos e infraestructura, por lo que es posible el crecimiento a largo plazo de la cooperativa.
  - f) Se observó que, con los conocimientos obtenidos por parte de los socios en las capacitaciones brindadas, los cacaoteros comenzaron a tomar conciencia sobre el impacto de su actividad. Debido a esto, adoptaron procesos para evitar la

contaminación ambiental, por ejemplo, evitar el uso de pesticidas que, con el paso del tiempo, dañan el producto y afectan a la comunidad.

### 3. Respecto a los impactos de la experiencia en la comunidad:

- a) Se corroboró que la cooperativa mejoró no únicamente la situación económica de los socios cacaoteros, sino también otros aspectos, por ejemplo, su calidad de vida, lo que se tradujo en un mejor acceso al conocimiento e información dado por medio de las capacitaciones, la mejora de las condiciones laborales (obtención de nuevos equipos o materiales), inclusión financiera y mejor acceso. Así también, se generó un cambio en las actitudes sociales de los miembros de la cooperativa al pasar del consumismo y despilfarro a una cultura de reinversión y mejora personal y social.
- b) El éxito de la cooperativa produjo grandes beneficios para las personas que no son socias, lo que se manifestó en la creación de puestos laborales para los habitantes de la comunidad.
- c) Se vieron intentos de empoderar a la mujer en la cooperativa. Se permite poco a poco que las mujeres participen en la toma de decisiones y accedan a cargos importantes. No obstante, todavía existe disparidad entre el porcentaje de hombres y mujeres en los cargos directivos.
- d) El modelo de gestión empresarial participativo y cooperativo en esta experiencia fue satisfactoria, motivo por el que otras empresas locales ajenas al rubro del cacao lo están replicando: café, banano orgánico, aceite de palma, entre otros.
- e) Con la experiencia de la cooperativa también se generaron puestos de trabajo y oportunidades de realización profesional para los jóvenes de la localidad; por tal razón, ya no se evidencia fuga de talentos en la zona, al contrario, muchos desean laborar en Tocache.
- f) Se redujeron los índices delictivos en la localidad al cambiar la producción ilícita de cultivos a lícita, lo cual fue apreciado por los pobladores al observar que Tocache se convirtió en un lugar apto para desarrollarse y vivir.

### 4. Respecto a los retos de la cooperativa:

- a) Se vio que, pese a sus logros en pocos años, todavía se debe realizar mejoras en la comercialización para competir con transnacionales, los cuales continúan captando pequeños productores de cacao.
- b) En cuanto a los beneficios económicos del cacao, al ser un *comoditie*, están sujetos a las bajas y las subidas de precio. Ante esta situación, se establece como

- reto comercial dedicarse al cultivo de cacao orgánico porque este producto posee un valor más elevado en el mercado en comparación con el cacao tradicional, además, tiene mejores beneficios para los clientes y ofrece una mejor calidad
- c) Se observó que pese al buen desempeño de la cooperativa a nivel empresarial y los avances respecto al desarrollo humano, aún se requiere trabajar la parte social, sobre todo, con los nuevos socios.
  - d) Falta capacitación durante el proceso productivo para mitigar la cantidad de cadmio presente en el producto.

### **Recomendaciones**

1. Sobre el desempeño del modelo de la experiencia de la cooperativa:
  - a) Cuidar el capital humano de la cooperativa. Para esto, se debe seguir apostando por dar una inversión al factor humano -directivos, trabajadores y socios-, con la finalidad de que no se extinga la confianza, que es difícil de construir y que, por un manejo inadecuado puede terminarse, lo que causaría perjuicios en la asociatividad.
  - b) Uniformizar los beneficios ofrecidos a los socios en cada una de las cooperativas base, para ejemplificar, el tema del seguro médico que se brinda en gran parte de las cooperativas o en todo caso tratar de que la Central lo brinde como un beneficio global.
2. Acerca de los impactos de la experiencia en la comunidad:
  - a) Promover la participación de la mujer en la cooperativa, de tal forma que esta iniciativa sirva como ejemplo a las demás. Incluso este factor podría ser usado a su favor para obtener mayor visibilidad en el mercado y se origine un precedente para la localidad.
  - b) Apostar por la captación de talento humano de la localidad porque ellos tienen conocimiento sobre la situación de la zona; además, con esto se beneficia a la población y se cumple el concepto de desarrollo económico local; es decir, el beneficio es para toda la comunidad y no solo para la empresa.
  - c) El modelo de gestión empresarial participativo y cooperativo en esta experiencia puede ser enseñado y explicado por los propios miembros de la cooperativa con la finalidad de que otras instituciones lo aprendan y los apliquen de manera correcta y se genere un impacto en el impulso y desarrollo económico en Tocache.
3. Respecto a los retos de la cooperativa:

- a) De acuerdo con las conclusiones, es importante apostar por el cultivo de cacao orgánico a fin de garantizar una constante rentabilidad para obtener más ingresos y se cumpla el aspecto social de la organización.
- b) Continuar trabajando en la parte social, en especial, con los nuevos socios, y brindarles capacitación y participación en la toma de decisiones.

## **CAPITULO 5 – ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE CACAO**

La asociatividad es un proceso muy importante en el campo empresarial porque mejora la gestión, la competitividad y la productividad para alcanzar los objetivos organizacionales. Su eficacia se ha podido observar, principalmente, en la producción agrícolam, en especial, en el cacao, pues gracias a la formación de cooperativas, la producción de cacao ha incrementado en la última década, de acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2022), lo que ha permitido que la demanda siga aumentando y más países se interesen por los productos peruanos.

Hoy en día, se conoce que hay varias cooperativas formadas para producir el cacao, tales como la Cooperativa Central Cacao de Aroma y la Alianza Cacao Perú, las cuales generaron un gran aporte a la economía peruana al producir una gran cantidad de cacao para la venta en el mercado nacional e internacional. Al observar que las cooperativas son una gran estrategia para aumentar la fuente de ingresos, el Estado ha formulado políticas para promover su formación y apoyar a los cacaoteros, a fin de que tengan más oportunidades y sigan creciendo en su negocio. De esa manera, los involucrados en la cooperativa (socios y trabajadores) obtienen beneficios que se traducen no solo en la mejora de la economía nacional, sino también en la personal y familiar.

En este aspecto, la asociatividad empresarial es una estrategia esencial para los productores de cacao, por lo cual es necesario que más cacaoteros analicen las dificultades que poseen y se unan con otros productores, para evitar pérdidas o la venta de sus tierras por no contar con los recursos suficientes. De este modo, es posible incrementar la oferta de productos peruanos y garantizar una mejor calidad de vida de los productores, porque así tendrán la oportunidad de seguir creciendo y expandiéndose y, por tanto, de seguir brindando empleo a más ciudadanos, para que también puedan satisfacer sus necesidades y garantizar su bienestar.

### **5.1. Importancia de la producción de cacao en la economía nacional**

Según Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2022), la producción de cacao aumentó desde el año 2000 y ha seguido creciendo en los últimos diez años a una tasa en promedio anual de 12.6 %, principalmente, las tres variedades nacionales: de criollo a 9.4 %

(Cajamarca, Amazonas y San Martín), de forastero amazónico a 37.3 % (Ayacucho y Cusco) y de trinitario a 53.3 % (Junín). De manera particular, el crecimiento sostenido comenzó en el 2009, y fue a partir del 2010 que se observó un fuerte proceso de crecimiento, año en el que se registró que la producción de cacao fue de 46 613 toneladas.

En los años posteriores el crecimiento fue de la siguiente manera: en el 2014 fue de 81.6 mil toneladas; en el 2016, de 107.9 mil toneladas; en el 2019, de 141.8 mil toneladas; en el 2020, de 158,9 mil toneladas; en el 2021, de 160.2 mil toneladas y en el año 2022, de 192.1 mil toneladas (3.9 % más que al 2021). En este último año, la producción se incrementó gracias a Pasco, Junín, San Martín, Huánuco y Amazonas. A nivel regional, se observa que en el año 2022 fueron cinco regiones las que mostraron una mayor participación en la producción de cacao nacional (89.1 %). Estas fueron las siguientes: San Martín con 15.5 mil toneladas (46.6 %), Junín con 4.7 mil toneladas (14.0 %), Huánuco con 3.9 mil toneladas (12.0 %), Cusco con 3.8 mil toneladas y Ucayali con 1.6 mil toneladas.

Respecto a las exportaciones, Fort *et al.* (2023) señalan que el cacao es el principal producto de exportación a nivel nacional (51 %), seguido de la manteca (25 %) y los chocolates (11 %). Durante el 2010, las exportaciones del cacao permitieron obtener una ganancia de 84 millones de dólares, monto que fue tres veces mayor en el 2021, al alcanzar los 306 millones de dólares. Al respecto, fueron cinco empresas exportadoras las que lograron incrementar las ganancias: Amazonas Trading Peru con 6 %, Cafetalera Amazónica con 6 %, Exportadora Romex con 6 %, Sumaqao SAC con 9 % y Machu Picchu Foods con 34 %. Conjuntamente, en los últimos cinco años se ha observado que las exportaciones de cacao crecieron en 6.2 % anual, lo cual es más rápido que el promedio mundial (4.5%).

Es preciso destacar que el destino principal de las exportaciones del Perú es Europa, seguido de América del Norte y Asia. Si bien, el continente europeo tiene un mercado que demanda un gran contenido de cacao, sin embargo, en el 2020 y 2021, la solicitud del producto fue menor y disminuyó a 43 % y 39 %, respectivamente. En Norteamérica las exportaciones fueron del 28 % durante 2021. En el continente asiático se observó un crecimiento entre los años 2020 y 2021, de 14 % a 17 %.

Al observar las ganancias que se obtienen del cacao, el Estado ha tomado cartas en el asunto y ha implementado diversas acciones, como la creación del catálogo *Cacao peruano: perfiles de aromas y sabores*, con el propósito de difundir la riqueza genética del cultivo y los atributos que posee. Para esto, tiene a su disposición a expertos en el tema, quienes tuvieron la labor de identificar los sabores y los aromas del cacao en los lugares donde se produce. Conjuntamente, por medio de la Resolución Ministerial N.º 212-2020-MINAGRI, se

formó un grupo para elaborar el Plan Nacional de la Cadena de Valor de Cacao y Chocolate 2020-2023, con el propósito de fomentar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad social, económica y ambiental de la cadena de cacao (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022). Con estas regulaciones, el país tiene más posibilidades para alcanzar una posición más alta en el mercado internacional y motivar el trabajo colectivo entre el sector público y privado, sociedad y gremios de productores.

En efecto, la producción de cacao genera grandes ganancias al país, por lo cual el Estado ha tomado medidas para apoyar a este sector y los cacaoteros puedan seguir produciendo el producto. Gracias a estas acciones, el Perú ha logrado posicionarse dentro del top 10 de los mayores exportadores de cacao a nivel mundial y el tercero en América Latina. Sin embargo, el Perú aún tiene un largo camino por recorrer respecto a la producción y exportación del cacao porque debe dejar de ser un productor de materias primas y comenzar a procesar el cacao de forma tal que también pueda ser vendido como chocolate, manteca y otros productos derivados, con el fin de incrementar las ganancias y los productores amplíen la forma en que comercializan sus productos (López *et al.*, 2020).

De este modo, los cacaoteros tendrán más oportunidades para ofrecer sus productos, además, con el apoyo del Estado podrán expandir el mercado donde se desempeñan, a fin de obtener ganancias y, con estas, mejorar el estilo de vida y bienestar personal y de su familia, a nivel económico, social y emocional; además de ser una buena oportunidad para incrementar la tasa de empleo para los peruanos.

## **5.2. Asociatividad empresarial y la mejora de la producción de cacao**

La asociatividad se ha convertido en un rasgo distintivo de crecimiento y sobrevivencia para las pequeñas y microempresas. Se aplica para garantizar la rentabilidad ambiental, económica y social, y así conservar la individualidad e independencia de cada socio o productor. Es una estrategia que beneficia a gran escala a los socios, porque por medio de su implementación se comparten tecnologías, métodos y técnicas, además de mejorar el acceso a mercados financieros por tener una mayor cantidad de ingresos y una base cooperativa que sirve como sustento para solicitar préstamos. Así también, la asociatividad es un recurso de gran importancia para la solución de problemas económicos y técnicos en la agricultura, por lo cual ha sido propuesta como una estrategia esencial para el desarrollo del sector agrícola.

En países como Colombia, la asociatividad empresarial se establece como un gran reto para el sector agropecuario, el cual se enmarca en desarrollar empresas con sentido de pertenencia, altamente competitivas y eficientes, con proyección a largo y corto plazo, para asegurar la rentabilidad social, económica y ambiental de la entidad. Para esto, se establecen normas legales que fomenten la asociatividad y la formalidad empresarial en el sector agropecuario, a fin de coadyuvar en la solución de los problemas de financiación, comerciales e intermediación (Burgos-Cañas y Fonseca-Pinto, 2020).

En Perú, los agricultores tienen grandes problemas de organización, debido a la falta de orientación en cuestiones de gestión empresarial y productivos. Ante esta problemática, la asociatividad se considera un elemento salvador para superar los problemas de productividad, ventas, adopción y uso de la tecnología, pues esto último es un factor clave para agilizar el proceso de producción e incrementar la cantidad de productos fabricados diariamente. Por otro lado, la importancia de la asociatividad radica principalmente en que la agricultura requiere de una fuerte inversión para obtener equipo, contratar personal y ampliar el espacio de siembra, lo cual no puede ser logrado solamente con el ingreso de los pequeños productores, sino que se requiere una entidad que respalde la solicitud de préstamos bancarios, lo cual es posible si varios productores se unen y forman una asociación o cooperativa (Cavassa, 2020).

Como se ha indicado previamente, el sector agrícola en el país tiene una baja productividad a nivel general; por ello, es importante implementar, cuanto antes, la asociatividad, porque es una estrategia que beneficia en gran medida a los agricultores, sobre todo, a los productores de cacao, quienes tienen una alta demanda a nivel nacional e internacional. De este modo, al formarse corporaciones o cooperativas para la producción de cacao, incrementan las opciones para obtener más ganancias; asimismo, se abren nuevas puertas en el sentido que es posible obtener mejores herramientas tecnológicas, conseguir préstamos bancarios, tener una mejor y mayor oferta de los productos, entre otros, lo cual no sería posible con pequeños cacaoteros.

En este marco, la asociatividad permite al cacaotero alcanzar economía de gran escala, además de atribuirle más participación en el mercado nacional e internacional como consecuencia de incrementar la capacidad de negociación, sumado a los costos menores de transacción, que deriva en el aumento de la comercialización. Conjuntamente, el producto de cacao, al formar parte de una organización más grande, puede comparar insumos en conjunto y al por mayor, así como realizar inversiones bajo un riesgo compartido, con el cual disminuyen los efectos negativos en caso el proyecto no tenga buenos resultados.

Por las ventajas y beneficios brindados por la asociatividad empresarial, el Ministerio de Agricultura y Riego (2014) creó una guía para promocionar la asociatividad empresarial en la zona rural con el objetivo de articular a los productores no organizaciones, capacitarlos, reducir la pobreza y posibilitar el ingreso de los agricultores al mercado global. Así también, la entidad estatal enfocó que es necesario desarrollar políticas para fomentar la asociatividad desde un enfoque de negocios entre los productores de mediana y pequeña escala para formar un empresa de escala mayor, contribuir con la obtención de materia prima, incrementar la productividad de la tierra y garantizar la competencia de los productores en todos los mercados posible a fin de lograr el desarrollo social y económico de las comunidades y optimizar las condiciones de vida que posee para la presente y futura generación.

### **5.3. Producción de cacao y su impacto en la calidad de vida de los productores cacaoteros**

La mejora de la calidad de vida de los productores de cacao también es parte de uno de los objetivos del país, y no solo el cuidado ambiental o el incremento de ganancias, como se suele creer respecto al sector agrícola. De acuerdo con Rodríguez (2021), debe haber sustentabilidad económica para que los productores dedicados a la producción de cacao u otros productos agrícolas tengan como resultado final un mejor nivel de vida, pues lo más importante para el crecimiento de un país es el desarrollo de los pobladores.

En un informe realizado por León (2022), se indicó que la cooperativa denominada Alianza Cacao Perú fue creada con la finalidad de incrementar los ingresos económicos de las familias dedicadas a la producción de cacao y de elevar la calidad de sus productos para hacer frente a las exigentes demandas del mundo. Esta alianza, durante los últimos diez años logró mejorar la calidad de vida de más de 30 000 familias cacaoteras de las regiones de Huánuco, San Martín, Pasco y Ucayali, las cuales evidenciaron un aumento en sus ingresos en los últimos cinco años en un 60 %. Además, durante la última década se instalaron aproximadamente 38 mil hectáreas de cacao, se aumentó la productividad en un 30 %, se proporcionó asistencia técnica a aproximadamente 70 mil hectáreas de cacao y se redujo el impacto ambiental en los bosques.

Con tales logros, el Perú ha conseguido consolidarse como el segundo país latinoamericano exportador de cacao y el octavo en el mundo. Por esta razón, muchas familias cacaoteras se han visto beneficiadas al tener un mejor sustento económico que les permita realizar las compras de la canasta básica, inscribir a sus hijos a colegios e institutos de

educación superior, recrearse, entre otros aspectos a nivel personal y familiar. De manera conjunta, una empresa, al elevar su tasa de ingresos anuales, puede optar por mejorar los equipos con los cuales se realizan las actividades y contratar profesionales en el área del cultivo para capacitar a los trabajadores, de forma tal que optimicen su labor y, sobre todo, tengan un conocimiento más amplio de lo que implica el cultivo de cacao, ya que con las exigencias actuales los saberes básicos no son suficientes para cumplir con las normas de calidad y cuidado ambiental.

Ante lo expuesto, se observa que la producción de cacao abre nuevas oportunidades a las personas para mejorar su calidad de vida, ya que no solo tienen la oportunidad de ampliar sus conocimientos sobre la producción del cacao y solicitar un aumento por tener una mejor formación en torno al tema, sino también al optimizar el proceso de producción, los socios y trabajadores reciben más trabajo, lo que se traduce en una mejora económica para todos los involucrados. Por ello, es importante que los productores de cacao siempre velen por la calidad de sus productos y el cumplimiento de las fechas de envíos, a fin de alcanzar una buena reputación y garantizar una mayor oferta por parte del mercado nacional e internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebo, M., Rodríguez, J. y Quijano J. (2016). *Estudios Industriales. Orientación estratégica para la toma de decisiones: Industria del Cacao*. ESPAÉ. <http://infocafes.com/portal/biblioteca/estudiosindustriales-orientacion-estrategica-para-la-toma-de-decisiones-industria-de-cacao/>
- Aillón, O., Daza, J. y Pantoja, J. (2020). Desarrollo empresarial, gestión ambiental y calidad de vida en el municipio de Sucre. *Investigación y Negocios*, 13(21), 77-85. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372020000100007yscript=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372020000100007yscript=sci_arttext)
- Álvarez, M. y Montoya, A. (2020). Percepciones de los estudiantes frente a la satisfacción personal desde el enfoque del desarrollo humano. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(2), 43-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823608>
- Aragónés, L. y Prado, C. (2021). Algunas consideraciones sobre el desarrollo humano en la tercera edad. *Varona*, 71, 25-28. <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n71/1992-8238-vrcm-71-25.pdf>
- Arvelo, M., González, D., Maroto, S., Delgado, T. y Montoya, P. (2017). *Manual técnico del cultivo de cacao: prácticas latinoamericanas*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6181/BVE17089191e.pdf?sequence=1yisAllowed=y>
- Ayaviri, V., Chucho, D., Romero, M. y Quispe, G. (2017). Emprendimientos y clúster empresarial. Un estudio en la Provincia Chimborazo, Ecuador. *Revista Perspectivas*, (40), 41-64. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S1994-37332017000200003yln=esyln=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1994-37332017000200003yln=esyln=es)
- Azerrad, R. M., y Rossler, G. (2018). Tensiones creativas entre emprender y asociarse: recorridos teóricos sobre la autogestión y el asociativismo en América Latina. *Ciencias Económicas: Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*, 2(15), 117-134. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/8362/11806>
- Bada, L. M., Rivas, L. A. y Littlewood, H. F. (2017) Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62, 1100-1117. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Barrientos, P. (2016). El comercio del cacao y su influencia en la agricultura peruana. *Pensamiento Crítico*, 20(1), 007. <https://doi.org/10.15381/pc.v20i1.11481>

- Barrueto, E. (2020) La mejora en la calidad de vida de pequeños productores de cacao a través de la asociatividad empresarial: caso Cooperativa Central Cacao de Aroma - Provincia de Tocache [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú] <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16424>
- Burgos-Cañas, D. y Fonseca-Pinto, D. (2020). Asociatividad empresarial: una estrategia para las organizaciones del sector cacaotero del municipio de Fortul Arauca. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 91-100. <https://doi.org/10.15649/2346030X.621>
- Callejas, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad y Desarrollo*, 27, 169-194. <https://doi.org/10.19052/ed.3985>
- Cavassa, M. (2020). *El rol de la asociatividad en el desarrollo de la agricultura orgánica certificada: el caso de los productores de café, cacao y banano en el Perú* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21969>
- Comisión Económica para América Latina. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Contreras, M., Ovalle, M., Cortés, J. y Pascacio, M. (2022). Estilo de vida en estudiantes de la licenciatura en jazz y música popular de la UNICACH. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 4(E), 43-56. <https://revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/263>
- De la Ossa, L., Gonzalezrubio, M. y Quintana, J. (2022). La progresión del desarrollo humano y su incidencia en la educación. *Iberoamericana*, 1-5.
- Durá, S. (2016). *Estudio del valor nutricional y funcional de cacao en polvo con diferentes grados de alcalinización* [tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10251/65834>
- El Salous, A., Martillo, J. J., Gómez, J. A. y Martínez, F. R. (2020). Mejoramiento de la calidad del cultivo de cacao en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 368-380. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33375>
- Erazo, C., Bravo, K., Tuárez, D., Fernández, A., Torres, Y. y Vera, J. (2021). Efecto de la fermentación de cacao (*Theobroma cacao* L.), variedad nacional y trinitario, en cajas de maderas no convencionales sobre la calidad física y sensorial del licor de cacao. *Revista de Investigación Talentos*, 8(2), 42-55. <https://doi.org/10.33789/talentos.8.2.153>
- Escobar, R., Arestegui, M., Moreno, A. y Sánchez, L. (2013). *Catálogo de maquinaria para procesamiento de cacao*. Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ.

- Flores, B., Yangali, J. y Cuba, N. (2022). Turismo vivencial y desarrollo económico en pobladores peruanos de Ramadilla-Lunahuaná. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 697-708. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.45>
- Fort, A., Borasino, E., Hopkins, A., Rosell, A. y Coronel, D. (2023). *Cacao, Bosques y Diversidad: Reporte del cacao peruano 2023*. Foro Económico Mundial. [https://produccionsostenible.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/NOTA-TECNICA-CACAO\\_240323.pdf](https://produccionsostenible.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/NOTA-TECNICA-CACAO_240323.pdf)
- Fonseca, J. (2020). El pensamiento de Elinor Ostrom sobre el capital social en la gobernanza de los bienes comunes y el desarrollo sostenible. *Agroalimentaria*, 26(50), 235-247. <https://doi.org/10.53766/Agroalim/2020.26.50.14>
- Gómez-Molina, R., Villanueva, S. y Henríquez, M. (2019). Tendencia mundial en la elaboración de productos derivados del cacao. *Revista Ingeniería UC*, 26(2), 213-222. <https://www.redalyc.org/journal/707/70760276010/70760276010.pdf>
- Guerrero, M. y Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *Innova Research Journal*, 1(11), 105-119. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.125>
- Guerrero, R., Cevallos, O., Eguez, E. y Peñaherrera, S. (2020). El potencial del uso de microorganismos endofíticos como agentes de control de enfermedades en el cultivo de cacao (*Theobroma cacao L.*). *EntroSur*, 1(7), 1-18. <https://www.uteq.edu.ec/investigacion/articulo/135>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Estudio en el ámbito de Intervención directa del Plan de Desarrollo Territorial para la Zona del Huallaga 2016*. INEI. <https://www.gob.pe/institucion/devida/informes-publicaciones/3057333-peru-monitoreo-de-cultivos-de-coca-2016>
- Jiménez, A., Casado, M., Santos, F., Jiménez, A. y Hernández, R. (2019). Percepción de la calidad de vida en pacientes adultos mayores con diabetes mellitus tipo II. *Revista de Ciencias Médicas de la Habana*, 1, 54-62. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=88506>
- Leon, J. (2022, 20 de septiembre). *Alianza Cacao Perú mejoró la calidad de vida de más de 35.300 familias productoras, quienes incrementaron su ingreso en los últimos 5 años en un 60 %*. Agraria.pe. <https://agraria.pe/noticias/alianza-cacao-peru-mejoro-la-calidad-de-vida-de-mas-de-35-30-29468>
- Lisboa, F. (2023). A contribuição de robert owen ao pensamento econômico de Paul Singer: conexões do socialismo utópico com a economia solidária. *P2P E INOVAÇÃO*, 9(esp), 24-39. <https://doi.org/10.21728/p2p.2023v9nesp.p24-39>

- López, Y., Cunias, M. y Carrasco, Y. (2020). El cacao peruano y su impacto en la economía nacional. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 344-352. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300344](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300344)
- López-Báez, O. y Ballinas-Gómez, M. (2022). Materiales de cacao de interés farmacológico (*Theobroma cacao* L.). *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 5(11). <https://doi.org/10.31644/IMASD.11.2016.a05>
- Martínez, B. I. y Delgado, L. (2020). La Asociatividad Empresarial: Una estrategia de desarrollo para las microempresas, caso Sur del Valle de Aburrá. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 9(14), 47-62. <http://esumer.edu.co/revistas/index.php/escenarios/article/view/199>
- Mendoza, E. y Cervantes, X. y Vásquez, G. (2021). Sistemas de producción del cacao vs recursos ambientales. Un reto estratégico actual. *Socialium*, 5(2), 335-348. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.1009>
- Meza, J., Aguilar-Rabito, A. y Díaz, A. (2020). Calidad de vida en ancianos de zonas periurbanas de Asunción, Paraguay. *Revista de la Sociedad Científica del Paraguay*, 25(1), 6-19. <https://doi.org/10.32480/rscp.2020-25-1.6-19>
- Meza, T., Cisneros, L. y Meza, J. (2017). Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso apovinces (Experience of Partnership in Ecuador: Case Apovinces). *SOTAVENTO MBA*, 30, 32-41. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5807/7313>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Ministerio de Agricultura y Riego. <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2012, 20 de abril). Declaran Patrimonio Natural de la Nación al cacao peruano y crean el Registro Nacional de Cultivares de Cacao Peruano-RNCCP. *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-patrimonio-natural-de-la-nacion-al-cacao-peruano-y-resolucion-ministerial-n-0144-2012-ag-778529-1/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *Observatorio de commodities*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3561419/Commodities%20Cacao%3A%20ene-mar%202022.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2021). *Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres - JUNTOS*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/juntos>

- Naclerio, A. y Trucco, P. (2015). Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 15(24), 33-65. <https://doi.org/10.14409/da.voi24.4809>
- North, D. (2006). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Ordoñez, S., Vera, J. y Tigselema, S. (2019). Cascarilla de cacao (*theobroma cacao* l.) De líneas híbridas para la elaboración de rehiletes de chocolate. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(2), 136-141. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000200136&lng=es&tyt=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000200136&lng=es&tyt=es)
- Organización de las Naciones Unidas. (2016, 22 de mayo). Convenio Internacional del Cacao, 2010. *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/convenio-internacional-del-cacao-2010-convenio-internacional-1382892-1>
- Parlamento Europeo, y Consejo de la Unión Europea. (2000). *Directiva 2000/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02000L0036-20131118&from=ES>
- Pérez, F. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52. <https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>
- Ploetz, R. (2016). The impact of diseases on cacao production: a global overview. En B. Bailey y L. Meinhardt (Eds.), *Cacao Diseases: A history of old enemies and new encounters*, Springer.
- Prado, C. (2018). *Competitividad y asociatividad empresarial en pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Ciudad Obregón* [tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Sonora]. Repositorio Institucional Itson. <https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/Carmen%20Prado.pdf>
- Presidencia de la República. (2012). *Reglamento de la Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0052/ley-seguridad-salud-en-el-trabajo.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s/f). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible? PNUD. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

- Rodríguez de Pepe, M. y Cervilla Ruano, M. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30(77), 107-122. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452>
- Rodríguez, A. (2021, 11 de marzo). Mejorar calidad de vida de agricultores, también es parte de la sustentabilidad del sector: CNA. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mejorar-calidad-de-vida-de-agricultores-tambien-es-parte-de-la-sustentabilidad-del-sector-cna/>
- Rodríguez, F. y González, I. (2017) La fórmula ideal para competir y crecer. En Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) (Ed.), *Hacia una Venezuela Industrializada: La Ruta* (pp. 312- 347). Edición Príncipe.
- Romero, C. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo. Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015*. Ministerio de Agricultura y Riego. <http://repositorio.minagri.gob.pe/jspui/handle/MINAGRI/71>
- Ruiz, J. (2019). Desarrollo y calidad de vida. Una perspectiva crítica a partir del pensamiento de Amartya Sen. *Revista Aletheia*, 11(2), 107-126. <http://www.scielo.org.co/pdf/aleth/v11n2/2145-0366-aleth-11-02-107.pdf>
- Salas, J. y Hernández, L. (2015). Cacao, una aportación de México al mundo. *Ciencia*, 66(3), 32-39. [https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/66\\_3/PDF/Cacao.pdf](https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/66_3/PDF/Cacao.pdf)
- Saza, J. y Jiménez, J. (2020). Determinación de condiciones ambientales para la conservación de granos de cacao (*Theobroma cacao* L) deshidratado durante el almacenamiento. *Revista Sistemas de Producción Agroecológicos*, 11(1), 2-32. <https://doi.org/10.22579/22484817.461>
- Seva, P. (2019). *Distritos industriales y competitividad empresarial: un análisis aplicado a los Distritos Industriales Alimentarios (DIA) en España* [tesis de doctorado, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional UA. <http://hdl.handle.net/10045/103754>
- Suárez, M. y Suárez, L. (2017) El conocimiento, determinante en procesos de asociatividad: una experiencia en conformación de redes empresariales. *Revista Encuentros*, 15(2), 83-92. <https://doi.org/10.15665/re.v15i2.850>
- Ten Hoopen, M. y Krauss, U. (2016). Biological Control of Cacao Diseases. En B. Bailey y L. Meinhardt (Edits.), *Cacao Diseases: A history of old enemies and new encounters*, pp. 511-566. Springer.

- Varela, A. (2019, 5 de marzo). *Factores que influyen en la calidad de vida*. Parques Alegres. <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/factores-influyen-calidad-de-vida/>
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A. y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72. <https://doi.org/10.31876/rsc.v25i2.27333>
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Public Affairs.

## AUTORES

### **Enrique Omar Barrueto Castillo**

Afiliación: Universidad Privada del Norte

Correo institucional: [enrique.barrueto@upn.edu.pe](mailto:enrique.barrueto@upn.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3873-9404>

### **María Teresa Barrueto Pérez**

Afiliación: Universidad de San Martín de Porres

Correo institucional: [mbarruetop@usmp.pe](mailto:mbarruetop@usmp.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7871-2097>

### **Omar Marchena Barrueto**

Afiliación: Universidad Norbert Wiener

Correo institucional: [omar.marchena@uwiener.edu.pe](mailto:omar.marchena@uwiener.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5183-6399>

### **Hugo Joel Morales Castillo**

Afiliación: Universidad Tecnológica del Perú

Correo institucional: [C21571@utp.edu.pe](mailto:C21571@utp.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4921-4225>

