

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN



**“ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO
SOCIO ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS
PRODUCTORES AGRARIOS EN LAS REGIONES DE PIURA,
SAN MARTÍN Y TUMBES”**

Presentado por:

ROBERT CIRO RÍOS JARA

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

La Molina, 2015

INDICE

I. INTRODUCCION	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1. Marco normativo	4
2.2. Marco conceptual	5
2.2.1. Concepto de Organización Empresarial Rural	5
2.2.2. Importancia Estratégica de la Asociatividad	5
2.2.3. La Asociatividad como Estrategia de Competitividad	6
2.2.4. Premisas para la Promoción al Desarrollo Asociativo	10
2.2.5. Definición de términos	11
2.2.6. Limitantes del desarrollo de los pequeños y medianos productores agrarios:	15
2.2.7. Antecedentes de la Asociatividad	16
2.3. Herramientas y estrategias para la Asociatividad	18
2.3.1. Caracterización:	18
2.3.2. Categorización:	23
2.3.3. Cuellos de botella	32
2.3.4. Plan de acción	33
III. METODOLOGIA	41
3.1. Selección de organizaciones	43
3.2. Levantamiento de información	43
3.3. Llenado de las fichas de caracterización	43
3.4. Análisis	43
3.4.1. Lugar:	43
3.4.2. Listado de Insumos	44
3.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.4.4. El Estudio Contempla:	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	107
V. CONCLUSIONES	128
VI. RECOMENDACIONES	129
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	130
VIII. ANEXOS	132

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ventajas de Asociatividad	8
Tabla N° 2: Etapas en la vida del ser humano comparado con las etapas de las organizaciones de pequeños productores.....	25
Tabla N° 3: Situación de los sub sistemas internos	34
Tabla N° 4: Relación de rangos de situación en sub sistemas internos y categorización según factores.....	34
Tabla N° 5: Situación de las variables de los sub sistemas internos.....	36
Tabla N° 6: Análisis de la situación de las variables de los sub sistemas internos.....	37
Tabla N° 7: Relación de rangos de situación en entornos	38
Tabla N° 8: Resumen de Relación de rangos de situación en entornos	38
Tabla N° 9: Variables para atender por entorno	39
Tabla N° 10: Lista de Insumos.....	44
Tabla N° 11: Planilla análisis de variables del medio interno APROBO	57
Tabla N° 12: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno APROBO	59
Tabla N° 13: Planilla de análisis de variables del entorno APROBO.....	60
Tabla N° 14: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROBO.....	61
Tabla N° 15: Planilla análisis de variables del medio interno APROPAL.....	75
Tabla N° 16: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno APROPAL	77
Tabla N° 17: Planilla de análisis de variables del entorno APROPAL.....	78
Tabla N° 18: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROPAL.....	79
Tabla N° 19: Planilla análisis de variables del medio interno APROCAT	99
Tabla N° 20: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno APROCAT.....	101
Tabla N° 21: Planilla de análisis de variables del entorno APROCAT	102
Tabla N° 22: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROCAT	103

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Resumen de beneficios de la Asociatividad Agroempresarial	8
Figura N° 2: Modelo Conceptual y Metodológico para la Promoción de la Asociatividad Empresarial Rural.....	9
Figura N° 3: Esquema General de la Cadena Agroproductiva en el Perú.....	15
Figura N° 4: Flujos de información y retroalimentación en un Sistema Abierto	19
Figura N° 5: Esquema Metodológico para la Categorización de Organizaciones.....	24
Figura N° 6: Etapas y categorías en la evolución de las organizaciones	26
Figura N° 7: Nivel de Situación Organizacional de las organizaciones agrarias	42

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Esquema del Informe de Caracterización	132
Anexo N° 2: Información General de la Organización	133
Anexo N° 3: Encuesta al Presidente de la Organización.....	134
Anexo N° 4: Encuesta al Gerente de la Organización	137
Anexo N° 5: Indagación en las Organizaciones	141

RESUMEN

En este estudio se desarrolló herramientas y estrategias para el desarrollo socio organizacional de tres asociaciones de pequeños y medianos productores agrarios, implementándose en cada una de ellas la Caracterización, Categorización y el Plan de Acción, como caja de herramientas, los mismos que constituyen un mecanismo de suma importancia en el apoyo directo a la gestión de las organizaciones, a efecto de mejorar, desarrollar y fortalecer la Gestión de los Productores Agrarios y la corrección de los “cuello de botella” que están limitando el desarrollo de su competitividad, considerando la articulación entre las organizaciones empresariales y los agentes de la cadena productiva, a través de actividades de acompañamiento, asesoramiento y capacitación. Obteniendo como resultado tres organizaciones de pequeños y medianos productores agrarios que gestionan empresarialmente, tienen acceso a los mercados, generan economías de escala e identifican las herramientas de gestión más convenientes para la organización. Por otro lado este estudio permite orientar las acciones de intervención del estado en apoyo al fortalecimiento de las organizaciones, en función al conocimiento de sus deficiencias y demandas reales en cuanto a la aplicación de los mecanismos más eficaces para acelerar el desarrollo de su competitividad.

ABSTRACT

This study developed tools and strategies to the socio-organizational development of three associations of small and medium agricultural producers, implementing as a box of tool the Characterization, Categorization and the Action Plan, which establish an important mechanism in the direct support to the management of the organizations, in order to improve, develop and strengthen the Management of the Agricultural Producers and the adjustment of the bottleneck limiting the competitiveness, considering the articulation between the business organizations and the agents of the production chain, through activities of accompaniment, counseling and training. As results were obtained three organizations of smalls and mediums agricultural producers who entrepreneurially managed, have Access to markets, generate economies of scale and identify the tools of management more convenient to the organization. On the other hand, this study allow to guide actions of state intervention in support to the strengthening of the organizations, in function to the knowledge of their deficiencies and real demand regarding the application of mechanism's more effective to accelerate the development of its competitiveness.

I. INTRODUCCION

Las organizaciones de pequeños y medianos productores, presentan diferentes tipos de problemas tanto en aspectos organizativos como de gestión, que están limitando su avance y competitividad, los mismos que son originados por diversas causas, que es necesario detectar, in situ, a efecto de revertir los cuellos de botella, que impiden ser competitivas.

La asociatividad es un medio para articular a los productores no organizados, y posibilitar su acceso al mercado con ventajas empresariales, tecnológicas y capacidad de generar mejores ingresos reduciendo la pobreza rural. No obstante, la atomización continúa siendo el común denominador de la agricultura nacional, hecho que se suma al conjunto de problemas estructurales que limitan el desarrollo de los pequeños y medianos agronegocios. En ese contexto, una de las tareas que con mayor urgencia deben emprender las políticas de desarrollo agrario, es “promover la asociatividad con enfoque de negocios entre los productores de pequeña y mediana escala, como un medio para generar economías de escala, aumentar la productividad de la tierra, contribuir a una mayor disponibilidad de alimentos y materias primas agrícolas de buena calidad, y propiciar un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades rurales y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector”.

La asociatividad de pequeños y medianos productores agrarios, constituye un mecanismo promovido por el Estado, ONGs, Organismos de la Cooperación Internacional, y empresas privadas con la finalidad de superar los problemas que tiene el minifundio en aspectos de productividad, competitividad y consecuente rentabilidad para el pequeño productor agrario.

En este sentido, pequeños y medianos productores se han venido constituyendo en organizaciones, de distintos modelos empresariales, principalmente asociaciones y cooperativas, las mismas que presentan diferentes niveles de desarrollo, dada la diferencia de su problemática; apoyo recibido; estrategias empleadas en su gestión y tecnología entre otros aspectos.

El Ministerio de Agricultura y Riego – Perú, juega un rol importante en el fomento de la Asociatividad y Gestión Empresarial para el acceso a los mercados, enmarcadas entre sus funciones la promoción de la Asociatividad de los agentes económicos agrarios, principalmente de organizaciones de pequeños y medianos productores, con el propósito de promover la realización de negocios agrarios y el acceso de los productores agrarios a los mercados nacionales e internacionales (MINAGRI, 2013-2014).

En este contexto y considerando que la asociatividad, conlleva a la organización empresarial de los pequeños y medianos productores, a efecto de mejorar su capacidad de negociación y consecuente inserción competitiva en el mercado. La presente investigación, abordará temas sobre el desarrollo socio organizacional de pequeños y medianos productores aplicando las herramientas de caracterización y categorización, que nos permitirá detectar la situación actual de la organización, los cuellos de botella en cada uno de los subsistemas (Gestión, Cultural, Tecnológico, Operativo y Estratégico), que impiden el desarrollo organizativo empresarial y el acceso a mercados. Esta herramienta servirá de base para formular e implementar estrategias de plan de acción, para revertir los cuellos de botella que impiden ser más competitivas.

En efecto, la investigación de índole teórica contribuirá a la asociatividad empresarial de los productores, su articulación para alcanzar el desarrollo sostenible de los territorios rurales, expresado en una mejora de la calidad de vida de sus pobladores, más allá de una actividad económica, un sector, un género, un tiempo o un grupo social en particular. Promoverá la organización de los pequeños y medianos productores agrarios, la identificación y estructuración de cadenas productivas y la gestión agraria basada en la calidad con una orientación al mercado.

Los beneficiarios finales de esta investigación serán los productores agrarios de pequeña y mediana escala y sus organizaciones nuevas, ya establecidas o por establecerse, interesados en mejorar su capacidad de gestión empresarial y asociativa con orientación al mercado.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Marco normativo

- Según el Decreto Legislativo N° 1020 reglamentado por disposición del Art. 1° del D.S. N°032-2008-AG; cuyo objeto del presente decreto legislativo establece el marco normativo para promover la organización de los productores agrarios y la consolidación de la propiedad rural con la finalidad de ampliar el acceso al crédito agrario y fomentar la competitividad, la reconversión y la modernización del Sector Agrario.
- Según el Decreto Legislativo N° 1020 Art. 13° el Ministerio de Agricultura, en coordinación con las Direcciones Regionales Agrarias, diseñará un plan de asistencia técnica y asesoramiento a los Pequeños Productores Agrarios para promover la conformación de las Unidades Productivas Sostenibles.
- Mediante el Decreto Legislativo N° 1077, Art. 1, Créase el Programa de Compensaciones para la Competitividad con el objeto de elevar la competitividad de la producción agraria de los medianos y pequeños productores a través del fomento de la asociatividad y la adopción de tecnologías agropecuarias a ambientales adecuadas.
- Según el Proyecto de Ley N° 717-2011-CR, Art 1. “Ley que promueve la asociatividad agraria”, tiene por objeto establecer las disposiciones necesarias para la promoción de la asociatividad de los pequeños productores agrarios, la consolidación de su propiedad rural y el acceso a bienes y servicios indispensables para la actividad y a los mercados.
- Créase el Régimen Productor Agrario – REPA; como un Régimen Especial que regula el desarrollo de los productores agrarios que actúan de manera colectiva, incentivándolos a su formalización. Podrán acogerse al REPA los productores agrarios que desarrollen sus actividades a través de Entidades Asociativas Agrarias y Cooperativas de Servicios para la producción agraria. (Proyecto de Ley N° 717-2011-CR, Art 7,8).

- EL Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC) se encarga de coordinar las acciones para promover la asociatividad agraria en el Perú, priorizando sus actividades en las Entidades Asociativas Agrarias formalmente constituidas y registradas en el Ministerio de Agricultura. (Proyecto de Ley N° 717-2011-CR, Art 13).
- El presente dispositivo tiene por objeto complementar la normativa vigente con el fin de desarrollar la asociatividad agraria, para promover la productividad en el campo, la seguridad alimentaria nacional y las agroexportaciones. La presente norma es de aplicación a las personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, con o sin fines de lucro, dedicadas a la realización de actividades agrícolas en el ámbito rural, que han formado Entidades Asociativas Agrarias, Asociaciones o, Empresas, con el fin de mejorar su competitividad. (D.S. N°001-2012-AG, Normas Complementarias para el desarrollo de la Asociatividad Agraria, Art. 1,2).

2.2.Marco conceptual

2.2.1. Concepto de Organización Empresarial Rural

La organización empresarial rural, se define también como grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad rural dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas que deben orientarse a cumplir con los objetivos propuestos. Debe resaltarse que toda “organización” involucra la confianza como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes.

Una organización empresarial rural, tiene un doble propósito, uno empresarial y otro social. La doble misión de la organización empresarial rural se evidencia en el siguiente gráfico que además muestra los 5 subsistemas de una organización.

2.2.2. Importancia Estratégica de la Asociatividad

La asociatividad es un medio para articular a los productores no organizados, y

posibilitar su acceso al mercado con ventajas empresariales, tecnológicas y capacidad de generar mejores ingresos reduciendo la pobreza rural. No obstante, la atomización continúa siendo el común denominador de la agricultura nacional, hecho que se suma al conjunto de problemas estructurales que limitan el desarrollo de los pequeños y medianos agronegocios.

En ese contexto, una de las tareas que con mayor urgencia deben emprender las políticas de desarrollo agrario, es “promover la asociatividad con enfoque de negocios entre los productores de pequeña y mediana escala, como un medio para generar economías de escala, aumentar la productividad de la tierra, contribuir a una mayor disponibilidad de alimentos y materias primas agrícolas de buena calidad, y propiciar un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades rurales y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector”. Amézaga, C., Rodríguez, D. et al (2013). **Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa.** IICA, San Salvador, El salvador. Pág. 3.

2.2.3. La Asociatividad como Estrategia de Competitividad

La atomización de los predios de los productores agropecuarios es una de las principales causas que determinan la poca colaboración, inequidad e ineficiencia del sistema agroproductivo nacional. Los efectos de esta situación, se manifiestan con particular dureza en los productores de pequeña y mediana escala, quienes tienen a) poco o ningún acceso a tecnologías (i. e. baja productividad); b) bajos estándares de calidad; c) poco o ningún poder de negociación (aun si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos); d) dificultades para acceder al crédito convencional y para recibir apoyos directos del Estado (financiamientos blandos o sin retorno). Amézaga, C., Rodríguez, D. et al (2013). **Ibíd.** Pág. 3.

Entre las instituciones públicas y privadas, al preguntarse sobre ¿qué pueden hacer los agricultores para competir más eficientemente y mejorar su posición en las cadenas y en los mercados? La respuesta es una: asociarse. Actuar de forma conjunta —tanto para vender productos, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias— y aprovechar, así, los beneficios que despliega la asociatividad a nivel de capital humano, a

nivel de capital social, a nivel de resultados técnicos, productivos y económicos, y a nivel macro.

La asociatividad es uno de los ejes transversales de la competitividad, junto con la gestión, la articulación comercial, la gestión de la calidad y el financiamiento. Todos ellos, son medios para lograr la inserción competitiva de los pequeños y medianos productores agropecuarios a los mercados, respaldados por instituciones con recursos humanos, marcos normativos fortalecidos y vigilantes de la sostenibilidad.

Es por ello que el enfoque de mercado tiene que resonar con especial fuerza en el sector agroproductivo. Este es el primer reto que hay que superar para avanzar con paso firme en la promoción de la asociatividad empresarial rural, con actores que a lo largo de décadas han privilegiado la práctica de primero producir y luego vender. Lo segundo es la visión de futuro, la razón de ser (la misión) de las organizaciones. Esta debe estar claramente definida y los productores deben comprenderla y aceptarla plenamente: si una organización se ha formado para que sus integrantes se beneficien de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados, entonces las acciones que la organización realice no deben desviarse o servir a intereses de terceros. **Amézaga, C., Rodríguez, D. et al (2013).**

Tabla N° 1: Ventajas de Asociatividad

Dimensiones	Aspectos
Economía de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento en la compra de insumos • Uso eficiente de tecnologías productivas • Acceso a mercados más grandes
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad para responder a cambios en la demanda, sin aumentar el capital instalado ni costos fijos
Difusión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información y experiencias • Mejorar su capacidad de gestión estratégica • Acelera su aprendizaje
Mayor fuerza de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones de negociación frente a proveedores, clientes, competencia y gobierno • Mejora de la competitividad sistémica
Menos barreras a la entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de las empresas en las distintas fases de producción y servicios • Facilita la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos
Pertinencia y eficiencia de las acciones de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor probabilidad de éxito de las acciones de apoyo gracias a la fluida comunicación entre las instituciones públicas y el sector privado • Mejor interpretación de las demandas y mayor eficiencia en el uso de los recursos de apoyo

FUENTE: Elaboración propia basado en: Dini, M. (2003). Plan operativo para el fomento de clusters en Perú, FOMIN - BID 2003.

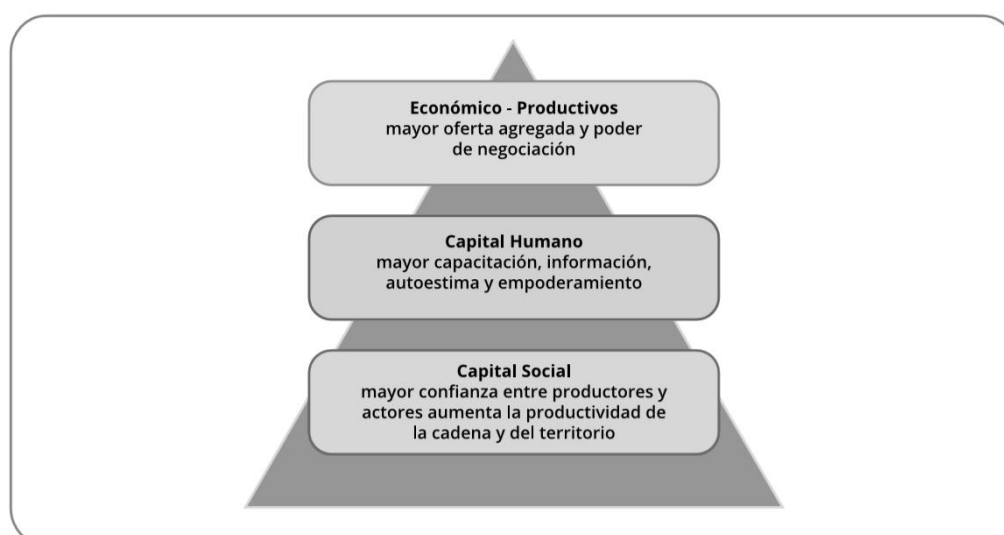


Figura N° 1: Resumen de beneficios de la Asociatividad Agroempresarial

FUENTE: Amézaga, C., Rodríguez, D. et al (2013). *Ibíd.* Pág.73

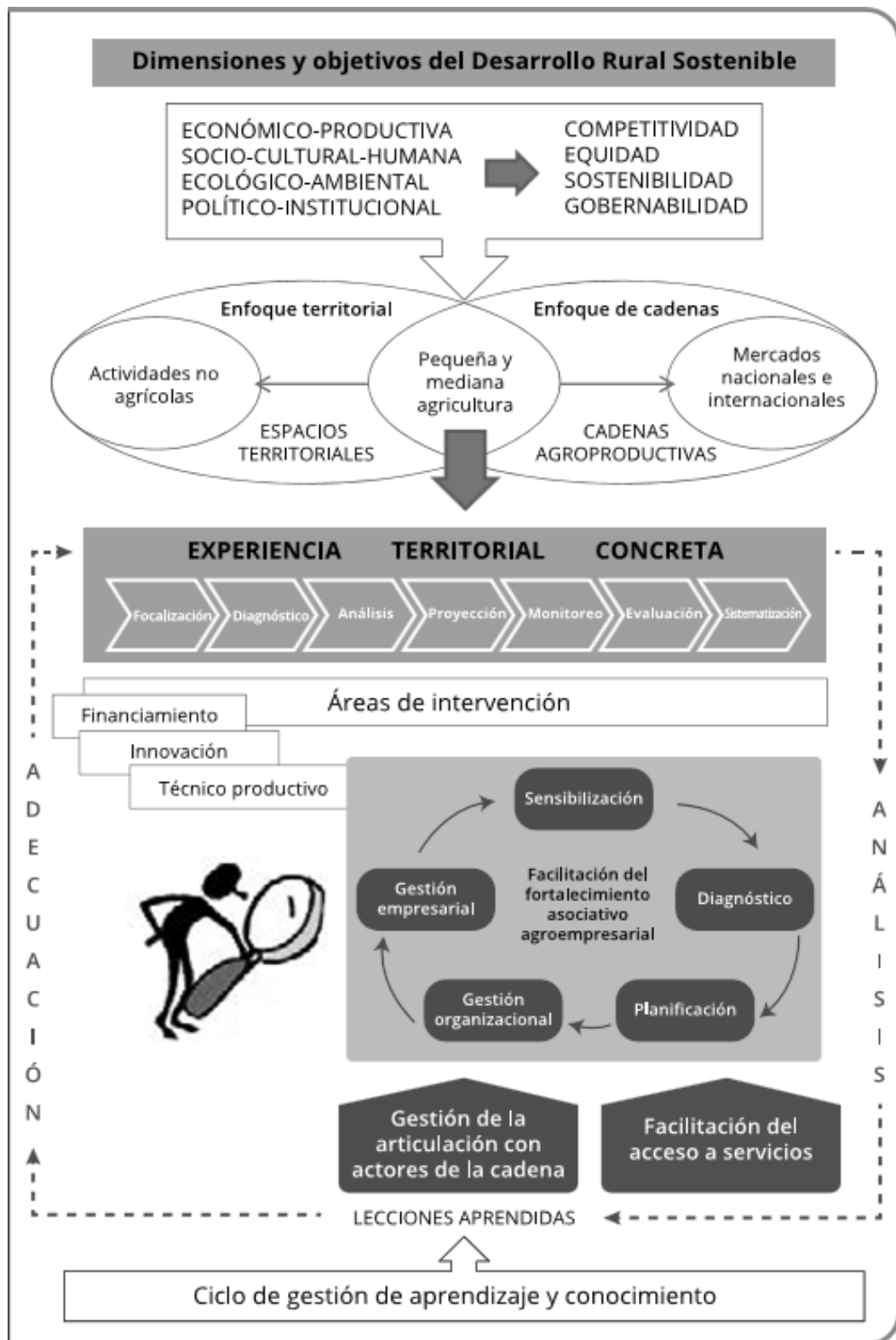


Figura N° 2: Modelo Conceptual y Metodológico para la Promoción de la Asociatividad Empresarial Rural

FUENTE: Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Aprendizaje Perú. 2014. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. Lima, Perú. 194 Pág

2.2.4. Premisas para la Promoción al Desarrollo Asociativo

- El desarrollo rural sostenible requiere de la concepción integral y, en consecuencia, de la confluencia en la intervención en diferentes áreas: gestión, articulación comercial, innovación, productividad y calidad, financiamiento, asociatividad, entre otras que hacen posible impactar en el desarrollo de cadenas productivas y territorios económicamente más competitivos, socialmente más equitativos, ambientalmente más sostenibles e institucionalmente más gobernables. En ese sentido la asociatividad es un medio más, no es un fin, para mejorar la competitividad. (Ministerio de Agricultura y Riego, Alianza de Aprendizaje Perú. 2014).
- Las organizaciones de pequeños y medianos productores requieren del apoyo de entidades públicas, privadas en la difusión, promoción y sensibilización de la asociatividad como un modelo empresarial, con la finalidad de revertir los problemas socioeconómicos, políticos y culturales que atraviesan producto de sus incapacidades de Gestión. En ese sentido la falta de competitividad en cada una de estas organizaciones es reflejada por la falta de: acceso a mercados y generación de economía de escalas.
- La organización de productores considerado en el presente planeamiento se refiere aquellos cuya finalidad es realizar negocios de manera conjunta y por lo tanto lograr resultados económicos. Una de las necesidades más sentidas de los pequeños y medianos productores es la articulación con el mercado y la mejora de ingresos.
- Los pequeños y medianos productores se desenvuelven en realidades marcadamente diferenciadas, en respuesta a la alta heterogeneidad.
- Las herramientas y estrategias para el desarrollo socio organizacional de pequeños y medianos productores se basa en el enfoque territorial, cadenas productivas y nivel de desarrollo en cada una de ellas.

2.2.5. Definición de términos

Siglas:

- AGROBANCO: Banco Agropecuario
- APPCACAO: Asociación Peruana de Productores de Cacao
- APROPAL: Asociación de Productores de Palmito Alianza
- ASPROBO: Asociación de Productores de Cacao y Banano Orgánico
- ARPROCAT: Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes
- CEPICAFE: Central Piurana de Cafetaleros
- CEPIBO: Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico
- CONVEAGRO: Convención Nacional del Agro Peruano
- CR: Congreso de la Republica
- DEVIDA: Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas
- D.S.: Decreto Supremo
- D.L.: Decreto Legislativo
- ECA: Escuelas de Campo
- FINCYT: Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología
- GIZ: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- IPAE: Instituto Peruano de Administración de Empresas
- MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego
- MINAG: Ministerio de Agricultura
- OPA: Organización de Productores Agrarios
- PCC: Programa de Compensaciones para la Competitividad
- PDA: Programa de Desarrollo Alternativo
- PROCOMPITE: Programa de Apoyo a la Competitividad
- PROGRESO: Promoción de la Gestión Rural Económica y Social
- PRONATEC: Programa Nacional de Acceso ao Ensino Técnico e Emprego REPA: Régimen Especial del Productor Agrario
- RUC: Registro Único del Contribuyente
- SUMAQAO: Certificaciones Instantáneas del Cacao
- TCHO: New American Chocolate

- TLC: Tratado de Libre Comercio
- TULIA TRADING: Mercado Internacional de EEUU
- TWIN TRADING: Es una ONG de desarrollo a través del comercio mundial de café que trabaja con productores cafetaleros
- UPS: Unidades Productivas Sostenibles
- USD: Dólar Estadounidense
- USAID: Proyecto Financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Conceptos Generales:

A. Asociatividad agrícola.-

Es definida como la acción de cooperación entre los agricultores individuales y/o empresas agrícolas pequeñas y medianas que se unen por voluntad propia en un esfuerzo conjunto para enfrentar la globalización y competitividad de los mercados logrando un objetivo común.

También es definida como una de las mejores estrategias para enfrentar a los mercados y el fuerte incremento de la competencia, ya sean del país o del exterior, dándole suma importancia al trabajo en conjunto para llegar a un fin común y logrando más posibilidades de supervivencia que las pequeñas y medianas empresas individuales. (Proyecto de Ley N° 717-2011-CR).

B. Alianza de cadenas productivas.-

Son agricultores y empresas unidas por etapas como producción, transformación, distribución y comercialización de uno o varios productos. (Proyecto de Ley N° 717-2011-CR).

C. Alianzas Clusters.-

Los agricultores o empresas están concentrados geográficamente (local) e interconectados con una actividad productiva particular. (Páprika, uvas, espárrago, etc.) (Proyecto de Ley N° 717-2011-CR).

D. Organizaciones Agrarias.-

Organización de productores agrarios que se encuentran conformadas por dos (2) o más productores agrarios que desarrollan actividad agraria o pecuaria en veinte (20) o más hectáreas de tierras; o, por diez (10) o más productores agrarios independientemente de la extensión de tierra en las que desarrollan dichas actividades. (D.L. N° 1020. Art. 2°).

E. Cadenas productivas.-

El sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos (Ley 28846).

F. Información.-

Son datos estadísticos sobre precios, hectáreas, producción, clima, comercialización, entre otros. La información puede contribuir a mejorar la operación del mercado, favoreciendo la toma de decisiones oportunas y acertadas del sector público y privado, y la dinamización de la producción de los rubros con ventajas comparativas y competitivas, al entregar señales claras. (D.L. N° 1082).

La información reduce la incertidumbre, y por lo tanto, ayuda a minimizar el riesgo de una mala toma de decisiones.

G. Entidad Financiera.-

Institución acreditada ante la Superintendencia de Banca y Seguros, autorizada para realizar transacciones financieras. Intermediará entre el Programa y las Organizaciones de Productores Agrarios (OPA) para garantizar un adecuado flujo de los recursos. (D.L. N° 1082, Artículo 6.3).

H. Gerente.-

Profesional o técnico en ciencias agrarias y/o de gestión que acompañará la implementación del plan de acción presentada por las OPA. Será contratado por una

OPA a tiempo parcial o dedicación exclusiva, dependiendo de la envergadura del Plan de acción y ocupa el más alto cargo de gestión ejecutiva (D.L. N° 1082, Artículo 5.2)

I. Organización de Productores Agrarios (OPA).-

Persona jurídica conformada bajo cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal.

J. Productor Agrario.-

Persona natural cuya principal actividad económica es la agricultura, la ganadería y lo forestal, incluyendo las actividades de procesamiento primario de los productos agrarios que produzcan directamente. (Portal MINAGRI 2014).

K. Pequeño Productor Agrario.-

Es el productor agrario que cuyas ventas anuales no superen el importe de cien (100) Unidades Impositivas Tributarias. (Portal MINAGRI 2014).

L. Unidad Productiva Sostenible.-

Terrenos productivos explotados con fines agropecuarios, cuya extensión no sea menor de veinte (20) hectáreas. (Portal MINAGRI 2014).

M. Entidad Asociativa Agraria.-

Organización de productores agrarios que se encuentra conformada: i) por dos (02) o más productores agrarios que desarrollan actividad agraria o pecuaria en veinte (20) o más hectáreas de tierras; o ii) por diez (10) o más productores agrarios, independientemente de la extensión de las tierras en las que desarrollen dichas actividades. (D.L. N° 1020).

N. Estado de la información:

Son datos percibidos y procesados que constituyen una información útil para conocer más a las organizaciones, permitiendo a los miembros directivos, gerentes e instituciones relacionadas al agro, tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento. (MINAGRI, 20014).

2.2.6. Limitantes del desarrollo de los pequeños y medianos productores agrarios:

La actividad agraria del país es caracterizada por su profunda heterogeneidad y crecimiento desigual. En ella existen diferentes tipos de productores, niveles tecnológicos, tamaño de predios, capacidades de acceso a servicios de apoyo, y distintas formas de articularse al mercado. En consecuencia, el esquema general de la cadena productiva, se muestra poco colaborativa e ineficiente desde su inicio en el eslabón productivo, lo que repercute negativamente en la agroindustria y en el consumidor.

De esta manera, por un lado, observamos un sistema, cada vez más predominante, que articula a los productores agropecuarios competitivos y organizados - normalmente los más grandes o los dedicados a cultivos intensivos en capital- con la industria, principalmente la transnacional, y con el comercio, a través de los hipermercados o supermercados que tienen como clientes a consumidores de altos y medios ingresos. Por otro lado, existe otro sistema integrado por consumidores de ingresos medios y bajos, en el que el comercio informal tiene una presencia importante, así como pequeños y micro industriales e intermediarios, que intervienen la oferta de pequeños productores dispersos y desorganizados.

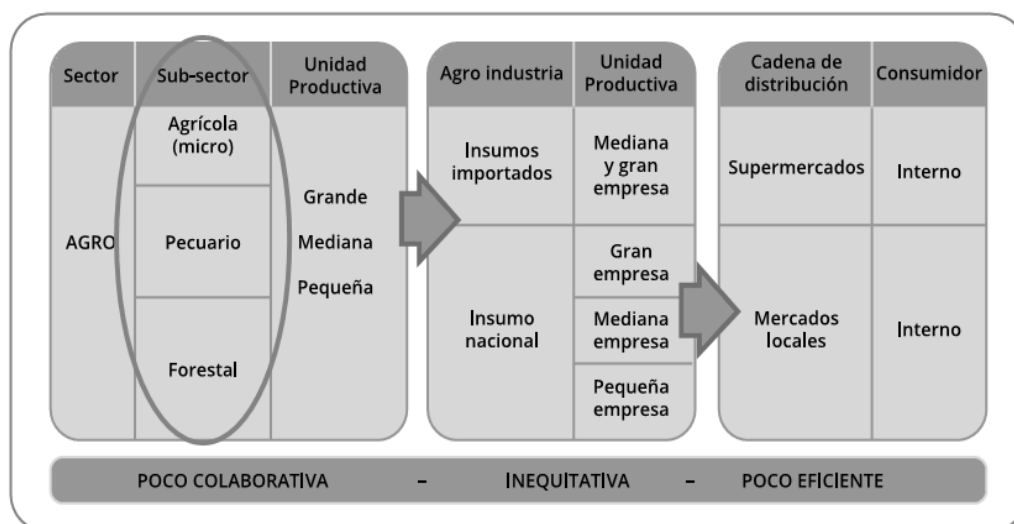


Figura N° 3: Esquema General de la Cadena Agroproductiva en el Perú

FUENTE: ALIANZA DE APRENDIZAJE PERÚ. MINAGRI, GIZ (2013). Experiencias de asociatividad empresarial rural en el Perú. Estudio de casos Pag. 8.

Normalmente los productos y servicios que se ofrecen en los dos sistemas, presentan importantes diferencias en precios y calidad, lo que determina la existencia de cadenas con bajos niveles de competitividad y otras que crecen sin la inclusión de los agricultores de pequeña y mediana escala.

2.2.7. Antecedentes de la Asociatividad

Según el MINAGRI (2014) Teniendo en consideración que la Asociatividad es el mecanismo que conlleva a la organización empresarial de los pequeños y medianos productores; es tema prioritario en las acciones emprendidas en el marco de La Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura Riego, que le asigna como competencia la organización de productores. Ha previsto en su Plan Operativo Institucional del 2012, desarrollar acciones de fortalecimiento de la asociatividad como instrumento orientado a contribuir en alcanzar progresivamente los niveles de competitividad y rentabilidad del pequeño y mediano productor agrario mejorando su capacidad de negociación, e inserción competitiva en el mercado.

El proceso de Reforma Agraria que se aplicó en el país entre los años sesenta y setenta y que conllevó a la expropiación de las tierras a sus legítimos dueños, tuvo como estrategia y condición la adjudicación de las tierras a los campesinos que resultaran beneficiarios de la Ley, la asociatividad, a través de diferentes modelos de organización, siendo los más importantes las cooperativas agrarias de producción, principalmente para el caso de los complejos agroindustriales de costa, las sociedades agrícolas de Interés social para el caso de fundos dedicados a la explotación ganadera y cooperativas agrarias de servicios. La característica de los dos primeros fue la explotación de las tierras, en su mayor parte en forma asociativa.

Pese a que el modelo asociativo fue alcanzando niveles de organización de segundo y hasta de tercer grado, con el correr de los años no solo no tuvieron éxito, si no que incidieron en la disminución progresiva y directa de los niveles de producción y productividad de los principales productos agropecuarios.

El hecho que la asociatividad fuera impuesta y no voluntaria – principio básico en el cooperativismo – así como la desconfianza entre los socios, falta de liderazgo, falta de comunicación, falta de gerencia, y presencia de vicios en general, entre otros aspectos, originaron el descrédito y desconfianza en la asociatividad.

Sin embargo la posterior parcelación de las tierras, con la consecuente preponderancia del minifundio, así como la globalización, los tratados de libre comercio, la apertura de mercados diferenciados y nichos de mercado, han originado que el Estado, a través de sus diferentes estamentos, así como ONGs y la Cooperación internacional, promuevan la organización de los pequeños y medianos productores, como mecanismo que les permita mejorar su capacidad de negociación y su inserción competitiva en el mercado, tanto interno como externo. El modelo de organización promovido, a partir del descrédito del cooperativismo, ha sido la utilización de la figura de la Asociación civil sin fines de lucro, suponiendo que al asociarse, de esta manera, la actuación de los pequeños productores podía asemejar a una mediana o gran empresa.

En los últimos años los esfuerzos propios de las organizaciones y del sector privado están haciendo posible la existencia de las cooperativas como modelo exitoso de asociatividad, principalmente en el sector cafetalero y cacaotero y el dedicado al banano orgánico.

Los productores cafetaleros, estimados en 160,000 a nivel nacional, representan el sector de pequeños productores más organizado a nivel nacional y articulado al mercado. Se estima que el 31% aproximadamente de los productores pertenecen a organizaciones cafetaleras. Así mismo el sector bananero en la región Piura es uno de los mejores organizados; se estima que un 80% de los productores están organizados para comercializar de manera asociativa. Igualmente el sector cacaotero, constituido por alrededor de 30,000 familias, está organizado en un 65%.

Sin embargo las experiencias existentes están demostrando que la asociatividad de los productores y su articulación al mercado regional, nacional e internacional, constituye uno de los medios para lograr su inclusión y mejores condiciones de vida.

En este contexto y en función a la prioridad dada por la Alta Dirección del Ministerio de Agricultura y Riego, al tema de asociatividad, se ha programado desarrollar acciones de fortalecimiento de la asociatividad como instrumento orientado a mejorar la capacidad de negociación del pequeño y mediano productor agrario, y su inserción competitiva en el mercado.

De esta manera surge la necesidad de conocer en forma sistematizada la situación real de las organizaciones empresariales de productores, en cuanto al nivel de avance en su desarrollo y su sostenibilidad en el tiempo, se priorizó realizar estudios básicos, a partir del análisis de los factores que redundan en el éxito o fracaso de las mismas, y que permitan contar con la información necesaria para el diseño de mecanismos y propuestas de estrategias y políticas en apoyo a la promoción y fortalecimiento de la asociatividad a nivel nacional, en forma ordenada, eficiente, eficaz y acordes con la realidad de cada zona.

2.3.Herramientas y estrategias para la Asociatividad

2.3.1. Caracterización:

A. Concepto:

Identificación y descripción de las cualidades o propiedades de las organizaciones, las mismas que las distinguen de otras organizaciones.

Estos atributos pueden estar referidos al interior de las organizaciones, como por ejemplo, los estilos de gerencia, logros, estructura y clima organizacional, resultados económicos; o al ambiente exterior que las rodea, en el cual encontramos, clientes, proveedores, socios, entidades financieras, entidades estatales, privadas, entre otros.

La caracterización nos permite conocer qué motiva a los productores y sus familias a asociarse, que sistemas de producción emplean, como se desarrollan las comunicaciones al interior y exterior de ellas, cómo enfocan su problemática, cuál es su estructura operativa y clima organizacional. (MINAGRI, 2014, Manual de

caracterización y categorización).

B. Modelo Sistémico:

Propuesto por Kast y Rosenzweig (1986), denominado Modelo Sistémico Organizacional, se define como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre sí, que persiguen el mismo fin. Cualquier modificación en alguno de sus elementos implica la modificación de otros elementos del conjunto. El conjunto se da dentro de un entorno o ambiente.

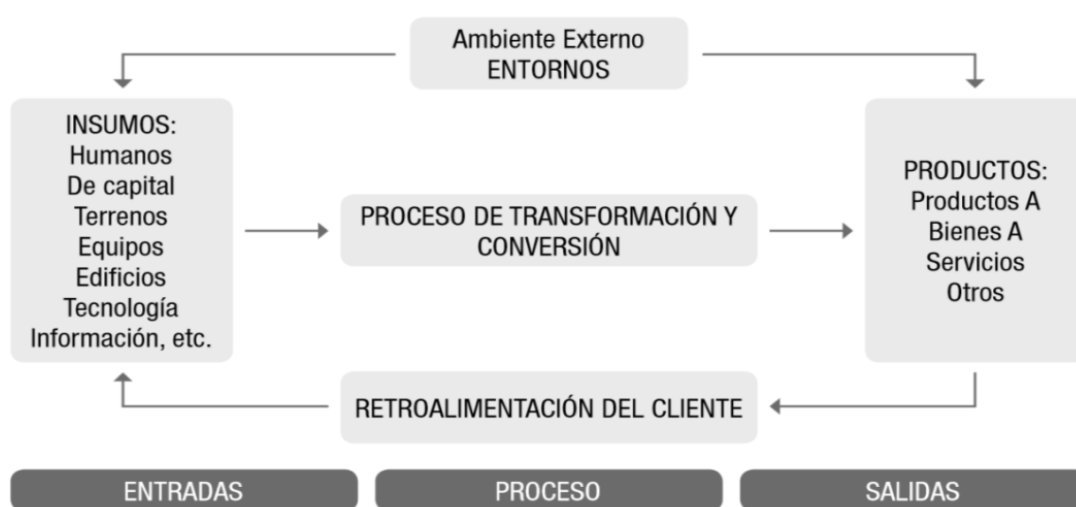


Figura N° 4: Flujos de información y retroalimentación en un Sistema Abierto

FUENTE: MINAG 2012, Manual de Caracterización y Categorización

- **Entradas o insumos.** Que abastecen al sistema de todo lo necesario para cumplir su misión.
- **Procesos.** Para que los insumos se conviertan en productos deben ser procesados y transformados por el sistema.
- **Productos o salidas.** Son bienes o servicios resultantes de los procesos que salen o son exportados al entorno. A partir de la percepción que tenga de su misión, un sistema decidirá qué productos desea producir y en consecuencia elegirá sus insumos.
- **Retroalimentación.** Es un mecanismo de auto regulación. Son las respuestas de los sistemas que han recibido como insumos los productos de otro sistema previo, o la respuesta del ambiente o entorno. Sirve para corregir desviaciones o ajustarse a

nuevas situaciones.

Los sistemas pueden formar parte de otros sistemas mayores denominados macrosistemas. Así mismo; los sistemas pueden estar conformados por sub sistemas.

C. Sub Sistema

Se define como subsistema al conjunto de elementos funcionales que se aísla dentro del sistema. El funcionamiento del sistema depende del comportamiento de los sub sistemas y del relacionamiento entre ellos. Si consideramos que el cuerpo humano es un sistema, vemos que está compuesto por un subsistema circulatorio, un subsistema óseo, un sub sistema nervioso, un sub sistema respiratorio y otros.

Dentro del enfoque sistémico, las organizaciones son sistemas interdependientes que definen sus propias formas de regulación y control, como por ejemplo quienes pueden pertenecer a ellas, cuáles son sus fines y como deben ser alcanzados.

En este contexto, las organizaciones de productores son unidades socio económicas que agrupan productores y familias que enfrentan una problemática productiva, social y económica común, que combinan sus recursos, actividades y conocimientos con el objetivo de generar bienes y servicios para el mercado, en beneficio de sus integrantes o asociados. Estos beneficios solo pueden darse si la organización obtiene excedentes y niveles adecuados de rentabilidad.

El enfoque sistémico permite tener una percepción integral de la organización y de sus componentes, así como de la relación de éstos con su problemática y es válido tanto para conocer la situación actual de la misma, su funcionamiento y nivel de competitividad; como para identificar los cuellos de botella que impiden su desarrollo. También es útil en procesos de planificación estratégica participativa, ya que permite desagregar, analizar y comprender la problemática de cada uno de los componentes de la organización y proyectar su mejoramiento a futuro, constituyendo además una herramienta gerencial para la toma de decisiones.

Para tomar una adecuada decisión, es necesario contar con la información pertinente, y además el análisis sistémico nos permitirá conocer cuál es el estado de las diferentes variables que intervienen en la toma de decisiones.

Estas variables pueden clasificarse en dos grandes grupos, que a su vez generan dos tipos de análisis en función del control que sobre ellas puede ejercer el ente decisorio de la organización:

- Si el grado de control es mínimo o inexistente se tendrá un grupo de variables denominadas externas. si el grado de control es alto se les denominará internas.
- En consecuencia, se tendrá un análisis de variables externas y un análisis de variables internas.

El análisis externo identifica, clasifica y establece el grado de influencia de las variables, en las cuales la organización poco o nada puede influir y que vienen a ser una especie de parámetros “que vienen de afuera”, pero que deben considerarse para la toma de decisiones y por tanto, influyen en su rentabilidad y consecución de objetivos, esta influencia podría ser más o menos cercana o más o menos importante. Ello nos permite agrupar las variables externas en otros dos grandes grupos: Genéricas y Específicas.

Para el caso de las organizaciones, las Variables Externas Genéricas son aquellas que influyen o afectan lejanamente la rentabilidad de la organización sin que ésta tenga posibilidad de ejercer un control directo sobre ellas. Está constituido por contextos que pueden ser de varios tipos como: Cultural, Político, Social, Tecnológico, Económico, Físico, Legal, entre otros.

Las Variables Externas Específicas, son aquellas, que si bien influyen o afectan a la organización, ésta tiene a su vez posibilidades de interrelacionarse con ellas, aunque no de controlarlas. Estos actores o “Stakeholders” son los siguientes:

- La Comunidad en que se inserta
- Los Proveedores que les suministran bienes y servicios
- Los Competidores en el mercado de los bienes y servicios producidos

- Los Asociados o Socios, que a la vez que son clientes, son también dueños de la organización
- Los Clientes de los bienes o servicios producidos
- El Gobierno representado por entidades estatales locales y centrales y la cooperación nacional e internacional.

El análisis interno en cambio, identifica, clasifica y establece la influencia de las variables sobre las cuales la organización sí tiene un mayor control.

Una organización empresarial constituye un sistema compuesto por cinco subsistemas internos, que son los siguientes:

i. *Sub Sistema de Gestión.-*

Este sub sistema es el que articula a los demás sub sistemas y busca generar los mayores ingresos y excedentes que se distribuirán entre las familias, mediante el uso racional y eficiente de los recursos naturales, humanos y financieros, en función de los objetivos institucionales y demanda de los mercados. Los actores principales en este sub sistema son los gerentes y directivos de las organizaciones, los primeros identificando, analizando y evaluando situaciones para proponer y ejecutar decisiones empresariales, y los segundos informando y coordinando adecuadamente con sus socios, sin interferir con las funciones gerenciales.

ii. *Sub Sistema Cultural.-*

La organización está formada por personas y grupos que interactúan entre ellos, de allí que el subsistema cultural esté constituido por conductas individuales y mecanismos de motivación e incentivos, patrones culturales, valores, comportamientos, creencias, que permiten a la organización proyectar una imagen institucional y posicionarse en la mente de sus asociados, público, clientes, proveedores autoridades y otros, atrayendo además nuevos socios y personal idóneo.

iii. Sub Sistema Tecnológico.-

Está referido a los recursos necesarios para el desarrollo de actividades y agrupa también al conjunto de medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos y actividades en bienes o servicios. Incluye también infraestructura y financiamiento.

iv. Sub Sistema Organizacional.-

La estructura operativa u organizativa formaliza la especialización, interrelación y coordinación de las tareas y actividades en la organización.

v. Sub Sistema Estratégico.-

Representa los valores, principios, políticas y orientaciones generales. Proporciona el rumbo a la organización precisando la visión a alcanzar, su misión en la sociedad y valores a favorecer, objetivos generales, políticas, ámbito geográfico, seguridad de sus clientes y bienes y servicios que oferta.

2.3.2. Categorización:

A. Concepto:

Consiste en la identificación y caracterización de los distintos estadios o etapas por las que atraviesa una organización de pequeños productores agrícolas, en su proceso de crecimiento y desarrollo.

En estos procesos, el paso de una categoría a otra, no solo está en función del paso del tiempo, sino de cómo se manejan o gestionan sus recursos y actividades, en función de alcanzar sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

La diferenciación entre las categorías por las que atraviesa una organización en sus procesos de crecimiento y desarrollo y la categoría en que se encuentra, se establece en base al análisis de variables o factores que influyen en los resultados de los subsistemas que conforman el medio interno de la organización y de su resultado global; así como también de las variables que componen los entornos específico y genérico.

Para definir la metodología, se presentaron el marco conceptual, los lineamientos metodológicos, y dos instrumentos: 1. Guía y Hoja de Calificación de Variables del Medio Interno (i. Sub Sistema Gestión; ii. Sub Sistema Cultural; iii. Sub Sistema Tecnológico; iv. Sub Sistema Estructura Operativa; y v. Sub Sistema Estratégico) y Variables del Entorno (i. Específicos; y ii. Genérico); y 2. Guía de Focus Group para Categorización de Organizaciones de Productores, que tenía orientación para la apreciación por los participantes sobre la “etapa o grado de desarrollo en que se encuentra la organización si se le compara con un ser humano”.

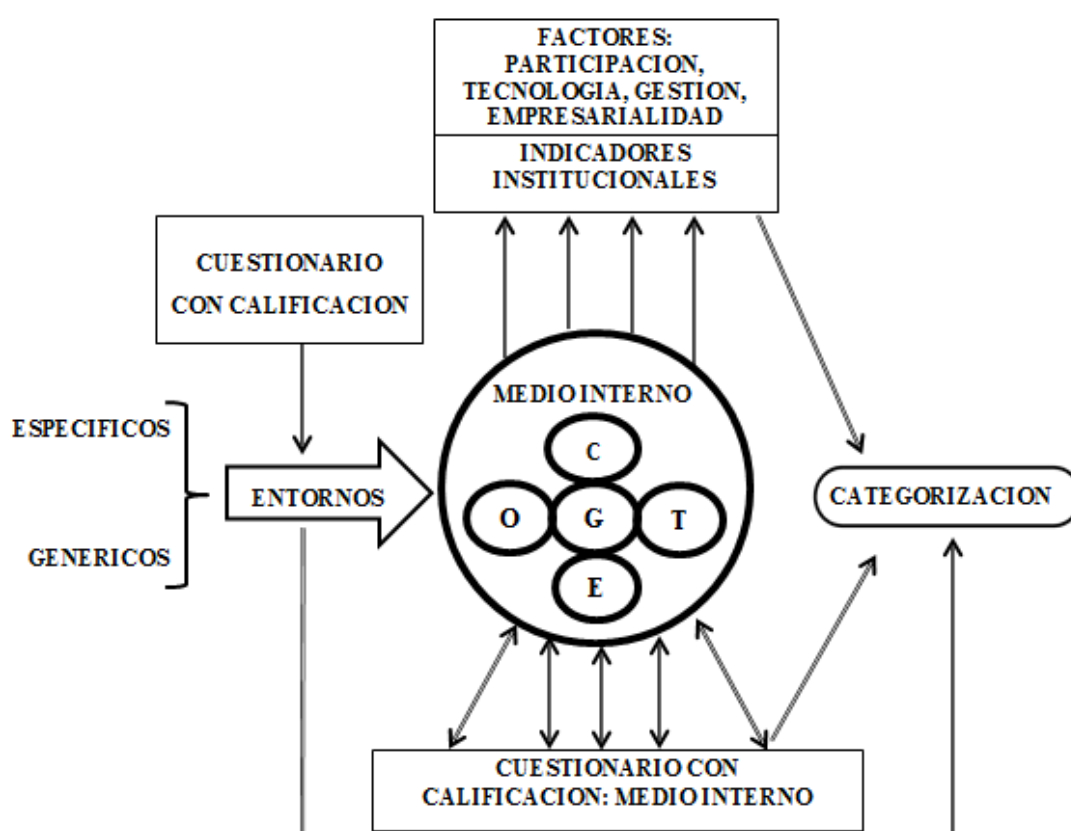


Figura N° 5: Esquema Metodológico para la Categorización de Organizaciones

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

B. Instrumentos:

a. *Relación Organización – Ser Humano:*

Los humanos atraviesan en el curso de su vida, por distintas etapas relacionadas con el tiempo de vida, o más bien con los años vividos, las mismas que se muestran en la Tabla N° 1, y que tienen sus equivalentes en las

organizaciones.

Tabla N° 2: Etapas en la vida del ser humano comparado con las etapas de las organizaciones de pequeños productores

Etapas en Evolución del Ser Humano	Edad en Años	Etapas Equivalentes en las Organizaciones
Infancia	0-6	Organización en Formación o Embrionaria.
Niñez	6-12	Organización Formal
Adolescencia	12-18	Organización Empresarial Emergente
Juventud	18-25	Organización Empresarial Eficiente
Adultez	25-60	Organización Desarrollada

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Los representantes de la organización, utilizarán esta alegoría para definir el estado en el cual se encuentra su organización y sustentar su selección del estado. La pregunta motivadora es: ¿En qué etapa o grado de desarrollo se encuentra la organización si se le compara con un ser humano? ¿Por qué?

Análisis de variables del medio interno y del entorno:

i. Sustento Teórico:

Caracterizar los diferentes sub sistemas internos de una organización tiene razón de ser en la intención de definir dónde se encuentra la organización en sí; para ello, se ha tomará como referencia las categorías expresadas en la Tabla 2. Dicha tabla, representa la evolución por la que han atravesado organizaciones de productores agrarios.

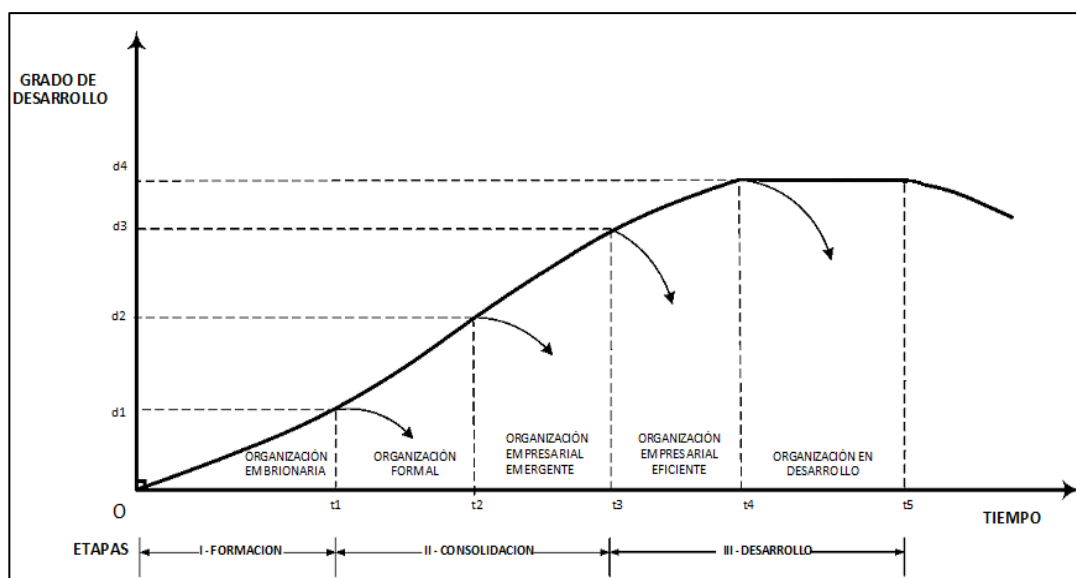


Figura N° 6: Etapas y categorías en la evolución de las organizaciones

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Tradicionalmente se han reconocido en la evolución tres etapas: Formación, Consolidación y Desarrollo.

En la etapa de FORMACION, cuya duración en tiempo es variable (0-t1), se tiene por resultado un estadio denominado “Organización Embrionaria”: Un grupo de productores y sus familias buscan organizarse bajo un modelo asociativo para enfrentar problemas comunes y trabajar unidos. Para ello forman un comité organizador, buscan el apoyo de entidades gremiales, gobiernos locales y regionales, cooperación nacional o internacional. Generalmente, este estadio concluye con la determinación del modelo bajo el cual trabajarán, la redacción y aprobación de sus estatutos, la organización del modelo que han adoptado y la elección de sus autoridades internas.

A la etapa ya vista le sigue la de CONSOLIDACION (t1-t3). Según la Real Academia Española, el término consolidar tiene dos acepciones aplicables al tema que tratamos. La primera es la que dice: “Dar firmeza y solidez a algo” y la segunda: “Reunir, volver a juntar lo que antes se había quebrado o roto, de modo que quede firme”.

En esta etapa se tiene un estadio denominado “Organización Formal” que alcanza una

puntuación d2 en el tiempo t2, en el cual, además de haber iniciado su vida institucional, las organizaciones logran su formalización, no solo su inscripción en RRPP y SUNAT sino organizando y prestando algunos servicios a sus socios como asistencia técnica, e iniciado sus procesos administrativos y comerciales, y articulándose a mercados locales. De allí su denominación de “Organización Formal”.

A este estadio sigue el de “Organización Empresarial Emergente” con un puntaje d3 en el tiempo t3. En este estadio, la gerencia planifica adecuadamente el corto plazo y da funcionalidad a la organización. La organización se fortalece. Los órganos ejecutivos van logrando un desempeño adecuado, se inician e incrementan operaciones comerciales más complejas como la exportación. Los órganos ejecutivos de línea funcionan adecuadamente, empleando para ello herramientas de gestión. Los servicios a los socios funcionan a satisfacción de éstos. Se incrementa el número de socios se alcanzan buenos niveles de participación.

A la etapa de CONSOLIDACION le sigue la etapa denominada DESARROLLO a la que corresponde un puntaje d5 alcanzado en el tiempo t5, la cual cuenta con un estadio llamado “Organización Empresarial Eficiente” (t3-t4). En este estadio se planifica el corto, mediano y largo plazo, la estructura operativa logra gran funcionalidad y eficiencia administrativa, se manejan negocios exitosos, rentables y con altos volúmenes de productos, la tecnología que se emplea logra excelentes rendimientos en los productos que se comercializan, se cuenta con infraestructura propia y adecuada tanto administrativa como de servicios, los procesos comerciales son eficientes, se tiene una buena identificación de los socios y alto grado de participación, y existen buenos niveles de comunicación entre los distintos estamentos que componen la organización.

El siguiente estadio mantiene el nivel de desarrollo alcanzado y se prolonga hasta el período t5, por ello, se denomina estadio de una “Organización Desarrollada”. Desde este estadio, puede empezar una declinación debido a múltiples aspectos como mercado o disminución en la participación y conflictos internos, la organización se vuelve demasiado compleja dando lugar a problemas de participación o conflictos por lograr el control de la organización y pérdida de eficiencia. En este punto se hará necesario emprender un proceso de reingeniería para mantener el proceso de desarrollo.

Como se sabe, tanto el medio interno como los entornos son cambiantes. Sobre las variables que interactúan en el primero, la organización puede ejercer control.

En cambio sobre los entornos específicos, si bien no puede controlarlos sí puede relacionarse con ellos y obtener algunas ventajas. En cuanto a los entornos genéricos, son más lejanos y pueden influenciar positiva o negativamente sin que la organización pueda controlarlos en lo más mínimo.

Cabe indicar que la dinámica de los procesos de crecimiento y desarrollo de las organizaciones no son estándar, sino que depende del sector productivo al que pertenecen. No tienen por ejemplo, la misma dinámica social y económica, una organización de caficultores que atiende mercados externos a través de procesos comerciales complejos, que una organización de productores de leche, que solo atiende un mercado local o regional. De allí que lo recomendable es analizar la evolución de las organizaciones agrupándolas por cadenas productivas: café, cacao, lácteos, carne, frutas, etc.

Para las organizaciones, su proceso de pasar de una categoría a otra les genera “saberes” y capacidades que explican el acierto en las decisiones y los avances en competitividad y gestión. El desarrollar dichos saberes o conocimientos se da en diversos campos, tales como el relacionamiento y manejo con mercados internos y externos, herramientas de gestión exitosas, implementación de servicios comerciales y sociales en beneficio de sus socios, mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo de capacidades, asistencia técnica y transferencia de tecnología, mejoramiento de la producción, productividad y calidad de los productos, conservación del medio ambiente, diversificación productiva, capitalización, entre otros.

Al respecto, frecuentemente se observa que algunas organizaciones de menor desarrollo relativo, tratan de adoptar algunos saberes de otras más avanzadas, no siempre con buenos resultados, en razón que el cambio supone un salto demasiado grande y que requiere ir acompañado de otros cambios o reformas en los subsistemas que componen el medio interno.

Esta situación típica de “benchmarking”, tendría éxito si se hiciera previamente un análisis

de categorización, el cual buscaría que el cambio se haga gradualmente pasando de una categoría a la próxima más avanzada, analizando también los efectos colaterales.

ii. Proceso Metodológico:

Metodológicamente, el proceso de categorización de una organización, consta de los siguientes pasos:

Paso 1.-Selección de las organizaciones a estudiar.

Las organizaciones son las mismas que participaron en el estudio de caracterización, seleccionadas a través de criterios como: 1) Que las organizaciones seleccionadas fueran formales y en condiciones de activas para la SUNAT, 2) Que hubieran presentado, o estuvieran ejecutando proyectos con programas o fondos concursables.

Paso 2.-Identificación de los factores y variables a analizar.

Factores y variables a analizar, en razón de su relacionamiento con el manejo INTERNO de la organización y los resultados a obtener por la misma, manteniendo el enfoque sistémico, son los siguientes:

A.1. Técnicos:

- Nivel de productividad
- Nivel de producción
- Sostenibilidad de los recursos y procesos de producción
- Calidad de los productos o servicios

A.2. Financieros:

- Estado de liquidez
- Estado de pérdidas y ganancias
- Nivel de ingresos

A.3. Económicos:

- Nivel de uso de recursos
- Eficiencia en procesos de comercialización

- Nivel de diversificación de actividades económicas

A.4. Sociales:

- Nivel de calidad de vida
- Nivel de seguridad social
- Nivel de organización
- Grado de asociatividad interna
- Nivel de acción colectiva
- Nivel de legalidad
- Nivel de generación de empleo y empleabilidad
- Cultura de equidad de género

Asimismo se identificaron los elementos más importantes del entorno:

B.1 Específicos:

Apoyo de organismos estatales, fondos concursables, precios, mercado externo, mercado interno, cooperación nacional e internacional, tipo de cambio, financiamiento banca nacional e internacional, gremios, competidores y gobierno.

B.2 Genéricos:

Crisis económica en Europa, cotización internacional del dólar americano, imagen de productos peruanos y cambio climático global.

Paso 3.- Definición de las variables del medio interno.

Manteniendo el enfoque sistémico, en el cual el medio interno está compuesto por cinco sub sistemas y luego de identificadas las variables que influyen en el desempeño de cada uno de ellos, se hace necesario describir cada una de ellas con fines de poder calificarlas y poder cuantificar su propio desempeño y su influencia en el desempeño global; es decir en el desempeño del medio interno en su conjunto.

Paso 4.- Definición de las variables del entorno.

De la misma forma como se han definido las variables del medio interno se procede a describir las variables del entorno, diferenciándolas en específicas y genéricas.

Paso 5.- Elaboración de las guías para calificación y caracterización de las organizaciones.

Estas guías consisten, tanto para las variables internas como las del entorno, en una Tabla de Likert para cada una, las misma que para cada variable tienen cuatro posibles situaciones que pueden presentarse en la organización, las cuales van desde situación NO DESEADA hasta una situación OPTIMA. Las dos restantes son intermedias (REGULAR y BUENA).

Cada situación tiene asignado un puntaje para el proceso de calificación, la cual se hace para cada variable, en base a las respuestas que se obtienen en el proceso de levantamiento de la información.

El puntaje de calificación va desde 1 punto, que corresponde a una situación no deseada en relación con la variable que se califica, y 4 puntos que corresponde a una situación óptima, siempre en relación con dicha variable. Las dos calificaciones intermedias corresponden a una situación regular (2 puntos), y a una situación buena (3 puntos).

Paso 6.- Levantamiento de la información para la categorización.

Se proponen Focus Group en base a un cuestionario que contiene las variables.

Paso 7.-Calificación de variables internas y del entorno por organización.

Se elaboraron planillas de calificación y análisis, por separado, para calificar las variables del medio interno (agrupadas por subsistemas) y también del entorno agrupadas en específicas y genéricas. En realidad las planillas son hojas electrónicas de cálculo que figuran en las fichas de categorización y se presenta como **Anexo**.

Cabe agregar que mediante coeficientes se ha dado distintos pesos a los cinco subsistemas, que son los siguientes.

- Puntuación 2.5: para el sub sistema de gestión, en razón que es este sub sistema el que articula a las cuatro restantes y además es el encargado de la ejecución de las actividades.
- Puntuación 2.0: para el sub sistema cultural

- Puntuación 2.0: para el sub sistema tecnológico
- Puntuación 1.5: para el sub sistema estructura operativa
- Puntuación 2.0: para el sub sistema estratégico, dado que es este sub sistema el que fija el rumbo a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

Paso 8.- Categorización de las organizaciones.

En base a los resultados encontrados, relacionando los puntajes de cada organización, se estructura un ranking de las mismas y se establecen los rangos de cada categoría.

2.3.3. Cuellos de botella

A. Concepto

Factores limitantes que determinan la velocidad y el tiempo en la consecución de un proceso productivo, donde el rendimiento o capacidad de un sistema completo es severamente limitado por un único componente.

Expresión utilizada para denominar la situación en la que la producción total se ve limitada por una de sus actividades, la de menor capacidad.

a. Identificación y metodología de trabajo

- Para la identificación y posterior sistematización de la información, se debe utilizar la técnica del Focus Group, esto conllevará la participación de representantes de diferentes estamentos de la organización.
- Se deben desarrollar reuniones con directivos, técnicos y socios líderes en cada una de las organizaciones en estudio, para identificar los factores que limitan el desarrollo de las organizaciones.
- En cada una de las organizaciones, para el recojo de información se debe realizar con carpetas de trabajo conteniendo la guía para el análisis de las variables y la tabla de calificación; esta metodología permitirá y facilitará la expresión de los pareceres de los participantes, la argumentación sobre su parecer, y la búsqueda de consenso.
- El diálogo semiestructurado o dirigido.
- Participación activa de directivos, socios y equipos técnicos.

2.3.4. Plan de acción

A. *Concepto:*

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad, respetando el cronograma de ejecución de las actividades programadas para un determinado periodo.

B. *Elaboración del Plan de Acción*

La construcción de un marco conceptual y diálogos de conocimiento compartido, facilitará la identificación de las acciones que debe ejecutar cada una de las organizaciones en estudio.

Realizar el trabajo de organización, análisis e interpretación de la información, proporcionada por los directivos, presidentes y gerentes de cada una de las organizaciones.

Posteriormente se debe trabajar las estrategias, actividades que permitirán superar los cuellos de botella y mejorar la competitividad de las organizaciones, así como se establecieron los tiempos o cronogramas para la ejecución de las actividades, definiendo los responsables y los aliados respectivos.

Con el estudio inicial realizado se programarán reuniones ampliadas con directivos, socios, equipos técnicos, gerentes y líderes para realizar el Ajuste Final a los Planes de Acción y lograr su validación en Asamblea General Extraordinaria, en donde en forma democrática y por unanimidad se deben aprobar los Planes de Acción, comprometiéndose los miembros directivos, equipos técnicos, gerentes y socios a ejecutarlos para lograr el desarrollo de cada una de las organizaciones.

C. Pasos para la elaboración del plan de acción

Paso 1. Identificación de los sub sistemas:

En base a los resultados encontrados en la categorización, relacionar las situaciones de los subsistemas con la tabla siguiente:

Tabla N° 3: Situación de los sub sistemas internos

Sub Sistemas	Puntaje	Situación	Categoría	Símbolo
S.S. Gestión	57.50	Regular	Embrionaria	e
S.S. Estratégico	32.00	No deseada	Embrionaria	e
S.S. Cultural	54.00	Regular	Formal	p
S.S. Tecnológico	50.00	Regular	Formal	t
S.S. Estructura Operativa	48.00	Buena	Emergente	a
TOTAL	241.50	Regular	Formal	
% DEL OPTIMO	50.31			

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Tabla N° 4: Relación de rangos de situación en sub sistemas internos y categorización según factores

Sub Sistema	Situación					
	No deseada	Regular		Buena		Óptima
	Rango	Rango Menor	Rango Mayor	Rango Menor	Rango Mayor	Rango
S.S. Gestión	30 - 45	46 - 60	61 - 75	76 - 90	91 - 105	106 - 120
S.S. Estratégico	24 - 36	37 - 48	49 - 60	61 - 72	73 - 84	85 - 96
S.S. Cultural	24 - 36	37 - 48	49 - 60	61 - 72	73 - 84	85 - 96
S.S. Tecnológico	24 - 36	37 - 48	49 - 60	61 - 72	73 - 84	85 - 96
S.S. Estructura Operativa	18 - 27	28 - 36	37 - 45	46 - 54	55 - 63	64 - 72
Total Sistema Interno	120 - 180	181 - 240	241 - 300	301 - 360	361 - 420	421 - 480
Categoría	Embrionaria		Formal	Emergente	Eficiente	Desarrollada

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Prioridad en la atención de sub sistemas:

Rango de Prioridades:

1. Primera prioridad: Categoría embrionaria
Sub-sistemas Estratégico y Gestión
2. Segunda prioridad: Categoría formal
Sub-sistemas Cultural y Tecnológico
3. Tercera prioridad: Categoría Emergente
Sub-sistema Estructura Operativa

Paso 2. Análisis de las variables para atender por sub-sistema:

Tabla N° 5: Situación de las variables de los sub sistemas internos

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	PRIORIDAD
S.S. ESTRATEGICO			
1	Plan Estratégico.		
2	Visión.		
3	Misión.		
4	Mentalidad empresarial.		
5	Liderazgo Directivos.		
6	Empleo del PE.		
7	Objetivos estratégicos		
8	Cumplimiento objetivos estratégicos.		
9	Evaluación de metas estratégicas.		
10	Seguimiento.		
11	Políticas y estrategias.		
12	Actualización del PE.		
S.S. GESTION			
1	Gerencia.		
2	Liderazgo de la gerencia.		
3	Planificación.		
4	Control de ejecución de actividades.		
5	Nivel de uso de los recursos.		
6	Alianzas estratégicas		
7	Administración contable y financiera		
8	Estado de liquidez		
9	Estado de pérdidas y ganancias		
10	Nivel de ingresos de los socios		
11	Eficiencia en procesos de comercialización.		
12	Nivel de diversificación de actividades económicas		
S.S. CULTURAL			
1	Nivel educativo de los socios.		
2	Edad de los socios.		
3	Comunicación interna.		
4	Fidelización y pertenencia.		
5	Nivel de calidad de vida.		
6	Nivel de seguridad social.		
7	Grado de asociatividad interna.		
8	Nivel de acción colectiva.		
9	Crédito a socios		
10	Nivel de generación de empleo y empleabilidad.		
11	Cultura de equidad de género.		
12	Programas para jóvenes.		
S.S. TECNOLOGICO			
1	Nivel de productividad.		
2	Nivel de producción.		
3	Nivel de tecnología.		
4	Equipos técnicos.		
5	Cobertura Asistencia Técnica		
6	Cuidado del medio ambiente.		
7	Sostenibilidad de recursos y procesos.		
8	Calidad de los productos y servicios.		
9	Procesos de certificación		
10	Diferenciación de productos		
11	Infraestructura propia		
12	Capital de trabajo		
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA			
1	Organigrama.		
2	Nivel de Organización.		
3	Conocimiento del organigrama.		
4	Herramientas para gestionar la organización.		
5	Cobertura de cargos y puestos.		
6	Funciones y responsabilidades.		

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Paso 3. Análisis de las variables priorizadas: Con incorporación de información de la ficha de caracterización.

Tabla N° 6: Análisis de la situación de las variables de los sub sistemas internos

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	PRIORIDAD
S.S. ESTRATEGICO			
1	Plan Estratégico.		
2	Visión.		
3	Misión.		
6	Empleo del PE.		
7	Objetivos estratégicos		
8	Cumplimiento objetivos estratégicos.		
9	Evaluación de metas estratégicas.		
10	Seguimiento.		
11	Políticas y estrategias.		
12	Actualización del PE.		
S.S. GESTION			
1	Gerencia.		
3	Planificación.		
5	Nivel de uso de los recursos.		
6	Alianzas estratégicas		
7	Administración contable y financiera		
12	Nivel de diversificación de actividades económicas		
4	Control de ejecución de actividades.		
8	Estado de liquidez		
9	Estado de pérdidas y ganancias		
S.S. CULTURAL			
1	Nivel educativo de los socios.		
6	Nivel de seguridad social.		
9	Crédito a socios		
12	Programas para jóvenes.		
3	Comunicación interna.		
4	Fidelización y pertenencia.		
S.S. TECNOLOGICO			
4	Equipos técnicos.		
5	Cobertura Asistencia Técnica		
9	Procesos de certificación		
10	Diferenciación de productos		
3	Nivel de tecnología.		
7	Sostenibilidad de recursos y procesos.		
12	Capital de trabajo		
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA			
1	Organigrama.		
4	Herramientas para gestionar la organización.		
2	Nivel de Organización.		
3	Conocimiento del organigrama.		
8	Trabajo en equipo.		

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Paso 4. Definición de las actividades principales:

Recopilación de las Apreciaciones del Equipo:

1. Elaboración del Plan Estratégico
2. Selección de los fines a buscar alcanzar en el período del plan

Paso 5. Análisis de los entornos:

Percepción sobre el entorno, utilizar la tabla siguiente:

Tabla N° 7: Relación de rangos de situación en entornos

Entorno	Situación			
	No deseada	Regular	Buena	Óptima
	Rango	Rango	Rango	Rango
Específico	16 - 24	25 - 40	41 - 56	57 - 64
Genérico	5 - 8	9 - 13	14 - 18	19 - 20
Total Sistema Interno	21 - 32	33 - 53	54 - 74	75 - 84

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Tabla N° 8: Resumen de Relación de rangos de situación en entornos

Entornos	Puntaje	Situación
Especificos	36	Regular
Generico	14	Buena
Total	50	Regular
% del optimo	59.62	

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Paso 6. Análisis de las variables para atender por entorno:

Tabla N° 9: Variables para atender por entorno

ENTORNOS	RELACIONES CON LOS ENTORNOS	REAL	PRIORIDAD
ESPECIFICOS			
1	Apoyo de organismos estatales.		
2	Niveles de gobierno		
3	Fondos concursables		
4	Programas de la sociedad civil		
5	Financiamiento banca nacional.		
6	Financiamiento de compradores		
7	Incidencia social y política		
8	Gremios.		
9	Competidores.		
10	Incidencia de competidores		
11	Dependencia de compradores		
12	Capacidad de negociación con compradores		
13	Dependencia de proveedores		
14	Capacidad de negociación con proveedores		
15	Reconocimiento social		
16	Reconocimiento en el mercado		
	Sub Total		
GENERICICO			
1	Precios		
2	Mercado		
3	Cotización del dólar.		
4	Imagen de productos peruanos.		
5	Cambio climático global.		
	Sub Total		

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Paso 7. Análisis de las variables priorizadas: Con incorporación de información de la ficha de caracterización.

A. Incidencia de los actores del entorno específico

1. Fortalezas:

- Capacidad de incidencia política a nivel regional y nacional de los gremios agrarios (CONVEAGRO).
- Disposición de apoyo de los gobiernos locales.
- Disposición de apoyo de las Dirección Regional Agraria.

- Existencia de fondos concursables para organizaciones agrarias a nivel regional (PROCOMPITE) y nacional (AGROIDEAS y ALIADOS).

2. Debilidades:

- Escasa capacitación de productores en temas de transformación y gestión empresarial.
- Desconocimiento de los productores de normas técnicas y sanitarias.
- Alta dependencia comercial de clientes institucionales o industriales, dependientes, a su vez, de las políticas sociales del Estado.

3. Grado de dependencia e incidencia institucional:

Las organizaciones de pequeños y medianos productores agrarios son altamente dependientes de sus clientes.

4. Tendencias en los actores y probable incidencia institucional:

- Los fondos concursales deben seguir apoyando a las organizaciones
- El apoyo a los productores por parte del gobierno regional y local se debe mantener.
- Encarecimiento de la mano de obra eleva costos de producción.

B. Incidencia del entorno genérico

1. Oportunidades:

- Elevadas tasas de crecimiento de la economía nacional
- Aumento de la capacidad adquisitiva de la población
- Oferta financiera amplia (Bancos comerciales, cooperativas de ahorro y crédito, cajas rurales y cajas municipales).

2. Amenazas:

- Presencia de plagas y enfermedades
- Cambio climático

3. Procesos en curso y probable incidencia institucional:

Incremento del precio del dólar encarece productos sustitutos

III. METODOLOGIA

Según la prioridad dada por la Alta Dirección del MINAGRI al tema Asociatividad, la Dirección General de Competitividad Agraria programó, en su Plan Operativo Institucional del 2013, desarrollar acciones de fortalecimiento de la asociatividad como instrumento orientado a mejorar la capacidad de negociación del pequeño y mediano productor agrario, y su inserción competitiva en el mercado.

En tal sentido surge la necesidad de conocer en forma sistematizada la situación real de las organizaciones empresariales de productores, en cuanto al nivel de avance en su desarrollo y su sostenibilidad en el tiempo, se priorizó realizar estudios básicos, a partir del análisis de los factores que redundan en el éxito o fracaso de las mismas, y que permitan contar con la información necesaria para el diseño de mecanismos y propuestas de estrategias y políticas en apoyo a la promoción y fortalecimiento de la asociatividad a nivel nacional, en forma ordenada, eficiente, eficaz y acordes con la realidad de cada zona.

Con este fin se seleccionaron profesionales expertos en el tema, a efecto de diseñar y validar una herramienta apropiada, la misma que, con su aplicación, ha permitido **Caracterizar** a organizaciones de productores ubicadas en los departamentos de Tumbes, Piura, San Martín y entre otros. Las variables analizadas están referidas a aspectos internos de la organización, como la Gestión organizacional; el aspecto cultural de los socios, tales como edad, educación, calidad de vida, comunicación, asociatividad, entre otros; la variable referida al aspecto tecnológico; a la estructura operativa; y al aspecto estratégico; y variables del entorno, como el apoyo del Estado, mercado externo e interno, precios, cooperación nacional e internacional, financiamiento y competidores; así como variables que tienen que ver con crisis económica del exterior, cotización del dólar, imagen del producto y cambio climático.

En aplicación de la indicada herramienta, y a partir de la caracterización realizada, igualmente, se ha conseguido efectuar la **Categorización** de las organizaciones, basándose en el análisis de las variables anteriormente mencionadas, y en función a los niveles de avance alcanzados en su desarrollo, hecho que permitió diferenciarlas en Organizaciones Formales, Emergentes, Eficientes y Desarrolladas.

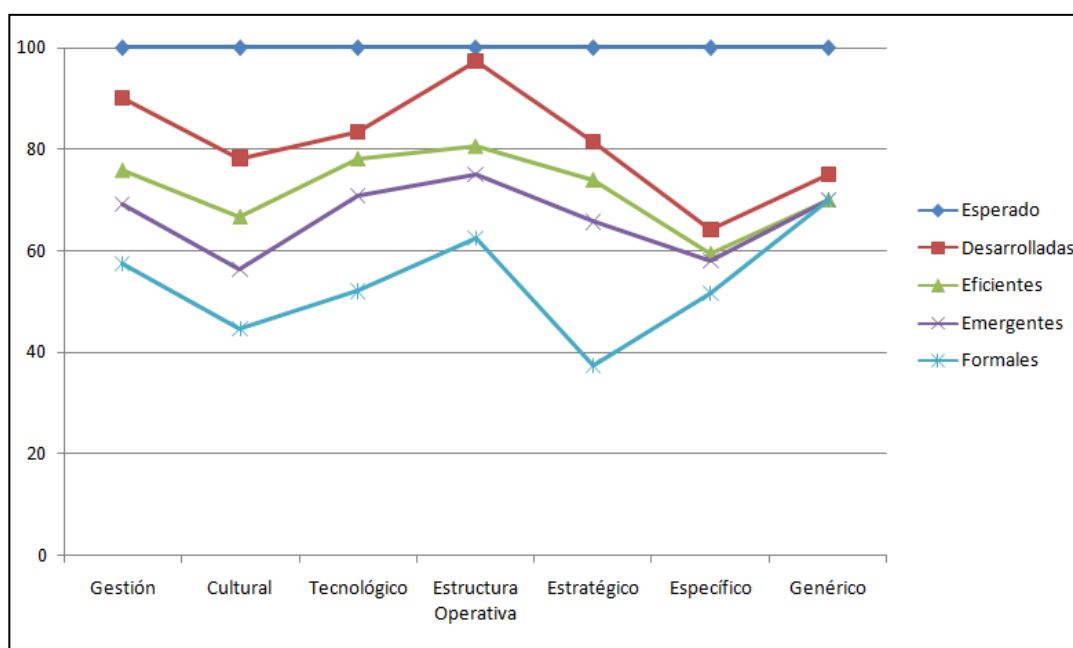


Figura N° 7: Nivel de Situación Organizacional de las organizaciones agrarias

FUENTE: MINAGRI (2014), Manual de caracterización y categorización

Como se aprecia en la figura, la diferencia entre las categorías, está dada por el mayor o menor acercamiento de las variables analizadas, respecto al nivel de avance esperado.

Finalmente se han Identificado los Factores de éxito o fracaso y aprendizajes de las mismas organizaciones. Explicitando los factores que favorecieron o dificultaron el éxito ó fracaso en la vida de la organización; las decisiones tomadas, y los aprendizajes obtenidos institucionalmente.

La metodología validada y los resultados obtenidos en la Macro región Nororiental constituyen la base técnica en función a la cual se ha formulado la propuesta del Plan de Asociatividad de la DGCA para el año 2013.

3.1. Selección de organizaciones

La selección de organizaciones se realizó mediante un Panel de Expertos, en el cual intervinieron funcionarios del MINAG, teniendo como criterios:

- a) Que las organizaciones seleccionadas fueran formales, para lo cual se revisaron los correspondientes RUCs, comprobando que para la SUNAT se encontraban activos.
- b) Que hubieran presentado o estuvieran ejecutando proyectos con AGROIDEAS.

3.2. Levantamiento de información

En cada una de las organizaciones seleccionadas se levantaron dos encuestas, una para el presidente y otra para el gerente, con la finalidad principal de conocer, los logros obtenidos y estrategias empleadas para alcanzarlas, así como los temas que constituyen preocupaciones o cuellos de botella que podrían más adelante interferir con los procesos de desarrollo. También se utilizó una ficha de información general, que sirvió para el levantamiento de información dirigido para socios, socios líderes y trabajadores.

3.3. Llenado de las fichas de caracterización

Luego en base al análisis de los logros obtenidos se han elaborado las fichas de caracterización de cada una de las tres (03) organizaciones, empleándose también para ello información secundaria.

3.4. Análisis

Finalmente, se ha realizado un análisis de caracterización y categorización por separado, tanto para las asociaciones como para las cooperativas.

3.4.1. Lugar:

Se tomará como lugar de estudio el radio de acción de las Regiones San Martín (Moyobamba), Piura (Morropon) y Tumbes (Zarumilla), zonas de pequeños y medianos productores agrarios.

3.4.2. Listado de Insumos

Tabla N° 10: Lista de Insumos

Clasificación del gasto	Descripción del insumo
Recursos humanos	Facilitador/capacitador metodologías de articuladores
Maquinaria y/o equipos	Equipos de cómputo
	Impresoras
	Escaner
	Cámara fotográfica
	Motocicletas
Equipo, mobiliario e instrumental	Equipo de campo para articuladores (mochilas, zapatos, ponchos,)
Materiales e insumos	Combustible
	Lubricantes
	papelógrafos
	Pegamento
	Plumones gruesos y delgados
	Cartulinas (cortadas)
	Lapiceros y cuadernos
	masking tape
	folderes
	papel bond
Servicios administrativos	Viáticos (monitoreo y seguimiento)
	Pasajes (monitoreo y seguimiento)
	Talleres de capacitación (formación de articuladores o gestores de negocios)
	Talleres de capacitación durante implementación de metodología.
	Talleres participativos para elaboración de planes de negocios
	Pasantías a experiencias exitosas
	Fotocopiados/anillados
	Impresiones de gigantografías
Servicios generales	Consultoría elaboración de línea de base
	Consultoría para sistematización
	Consultoría para evaluación de proceso
	Impresión de modulos redes empresariales
Servicios básicos	Agua
	Luz
	Teléfono
	Internet

FUENTE: MINAGRI (2014), Formación de redes empresariales rurales con productores agropecuarios

3.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A. *Recolección de datos: Se utilizarán:*

Se deberá diseñar un Ficha que contenga la información general de la organización y los datos relacionados con el medio interno y el entorno, la misma que será elaborada y probada de acuerdo a los objetivos del estudio.

3.4.4. El Estudio Contempla:

A. Mapeo de Organizaciones

Si bien la herramienta y estrategia que se propone puede aplicarse individualmente a organizaciones, cuando se pretende obtener elementos de juicio para la determinación de políticas que busquen su desarrollo, es recomendable aplicarla a un conjunto de ellas. Esto permitirá que se tenga un universo de análisis con distintos tipos, actividades productivas y grados de desarrollo, lo cual le dará mayor amplitud; así como, la obtención de una categorización más fina, que hará posible determinar conclusiones, recomendaciones y benchmarking. En este caso, se deberá tener en cuenta los siguientes pasos y criterios:

Selección de organizaciones.

- Definir el ámbito en que se ubican las organizaciones. (Este puede ser local, regional o macroregional)
- Contar con una base de datos mínima de las organizaciones localizadas en el ámbito de estudio.
- Verificar que cuenten con el Registro Único del Contribuyente (RUC) Activo.
- Constatar que por lo menos hayan gestionado o calificado un proyecto para captar financiamiento de entidades financieras y no financieras.
- Conformar un Panel de Expertos de la institución, que por sus funciones o naturaleza de su trabajo se relacionan y tienen cierto conocimiento de la realidad productiva, organizativa, social y económica de las organizaciones y que pueden aportar elementos de juicio para seleccionar aquellas que serán consideradas.
- Priorizar en el ámbito del estudio, las cadenas productivas de interés nacional en las cuales desenvuelven sus actividades las organizaciones a analizar.

- Priorizar en el ámbito del estudio, las cadenas productivas de interés regional en las cuales desenvuelven sus actividades las organizaciones a estudiar.
- Definir el listado final de organizaciones que serán consideradas.

Una vez seleccionadas las organizaciones, se procederá a levantar la información, haciendo uso de los instrumentos contenidos en la Caja de Herramientas. La información obtenida, permitirá, previo procesamiento y análisis, determinar su grado de desarrollo relativo.

i. ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS

1. Ficha de Caracterización: Asociación de Productores de Cacao y Banano Orgánico - ASPROBO.

I. INFORMACIÓN BÁSICA
<p>a. De la Organización de Productores</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Nombre: Asociación de Productores de Cacao y Banano Orgánico - ASPROBO ii. Presidente: Arturo Aguirre Ramírez iii. Gerente: iv. RUC: 20479953709 v. N° Inscripción RRPP: 11065968 vi. Fecha de inscripción en RRPP: 14 de Octubre del 2006 vii. Ubicación de la Sede Principal <ul style="list-style-type: none"> 1. Región: Piura 2. Provincia: Morropón 3. Distrito: Buenos Aires 4. Localidad: Buenos Aires 5. Dirección: Jr.SanMartinN°613 -Buenos Aires 6. Teléfono: RPM #0155276 /968245276 7. Correo electrónico:asprobo@hotmail.com 8. Persona de contacto: Arturo Aguirre Ramírez 9. Información para acceso a sede principal: cuatro cuadras del paradero y media cuadra de la municipalidad en Buenos Aires.
<p>b. Del Contacto Establecido</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Nombre: Arturo Aguirre Ramírez ii. Cargo: presidente iii. Teléfono: RPM #0155276 /968245276 iv. E-mail: asprobo@hotmail.com v. Dirección: <ul style="list-style-type: none"> 1. Región: Piura 2. Provincia: Morropón 3. Distrito: Buenos Aires 4. Localidad: Buenos Aires 5. Dirección: Jr. San Martin N° 613 - Buenos Aires 6. Teléfono: RPM #0155276 /968245276 7. Correo electrónico: <u>asprobo@hotmail.com</u>

II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

c. Caracterización del entorno interno

i. Sub-Sistema Gestión

1. Planificación:

La planificación operativa es realizada por directivos, gerencia y socios, teniendo de referencia la evaluación de las necesidades básicas de la organización y el avance anual del periodo anterior. Este proceso es facilitado por un especialista y se realiza el mes de enero de cada año. Así mismo para la implementación se debe de contar con la aprobación de la asamblea general.

2. Dirección y ejecución:

La Gerencia de la Organización está bajo responsabilidad de un profesional Contador Público Colegiado con cinco (05) años de experiencia y cuenta con especialización en comercio exterior.

3. Evaluación y control:

La Junta Directiva realiza el seguimiento y control a la planificación operativa y la gestión financiera- contable, mensualmente recibe informe de gerencia el mismo que es evaluado a nivel de la Junta Directiva y en especial del Fiscal de la organización.

4. Gestión de servicios:

Se ha venido brindando asesoramiento técnico a los socios con apoyo de la institución de ONG PROGRESO e INNOVATE PERU PCM, desarrollando visitas a campo, talleres día de campo y ECAs; este servicio en la actualidad es cofinanciado con los premios de comercio justo.

De otra parte mediante la implementación de proyecto de AGROIDEAS-MINAG, se abasteció a los socios con abonos y fertilizantes para el incremento de la producción. Así mismo los socios reciben créditos de la COOPAC NORANDINO.

5. Gestión administrativa:

El aparato organizativo está constituido por la Asamblea general , consejo directivo, gerente, equipo técnico y administrativo, así mismo la Gestión gerencial puede tomar decisiones con respecto a temas de comercialización y gestión de proyecto, siendo respaldo por la Junta Directiva de la organización; sin embargo no se cuenta con un equipo técnico-administrativo.

6. Gestión comercial:

La comercialización del producto acopiado en la zona se realiza por medio de CEPICAFE Y CEPIBO, que son organizaciones de segundo nivel de las cuales es miembro. Así mismo la organización cuenta con un plan de comercialización que es actualizado de manera anual en función a la oferta local y demanda de los clientes de CEPIBO y CEPICAFE, siendo evaluado por la gerencia y Junta Directiva.

La organización Comercializa banano y cacao orgánico que tienen como

destino el mercado de exportación; sin embargo comercializan pequeños volúmenes en productos procesados para el mercado nacional y local. Es importante mencionar que la organización cuenta con excelentes relaciones con las empresas compradoras europeas y americanas (okey, Bonnat Chocolatier, TCHO, entre otros).

ASPROBO es una organización líder promotora de la feria distrital agropecuaria del cacao y banano orgánico del distrito de Buenos Aires, así mismo la organización participa en eventos nacionales como Mistura, Expoalimentaria, Salón del cacao y Chocolate de Perú, entre otros.

Los clientes actuales que maneja la organización han sido fruto del fortalecimiento de las alianzas y al trabajo constante en mejora de la calidad, contando con reconocimientos nacionales a la calidad de cacao, siendo reconocido por la APPCACA.

7. Gestión contable financiera:

No están haciendo balance de pérdidas y ganancias. Están pensando en aportar para tener un capital de trabajo.

Llevar registro de volumen acopiado para cada familia, y registro de venta en cuaderno *ad hoc*.

8. Alianzas estratégicas:

La organización cuenta con aliados estratégicos para el tema comercial como son CEPIBO y CEPICAFE. Así mismo en la gestión de proyectos cuenta con el apoyo de ONG PROGRESO y la Municipalidad Distrital de Buenos Aires.

9. Gestión de proyectos:

La organización cuenta con importante aliado técnico que es ONG PROGRESO, quien le brinda el soporte técnico en el diseño y gestión de proyectos, teniendo como responsable en la gerencia de la organización al respecto de este tema, habiendo gestionado proyectos con AGROIDEAS DE MINAG Y FINCYT.

ii. Sub-Sistema Cultural

1. Génesis:

14 de octubre del 2006, nace con la convicción de desarrollar la comercialización del Banano Orgánico, asociándose para ello con CEPIBO y luego con CEPICAFE para la comercialización del cacao (2008).

La visión de la organización a la fecha es la que el Distrito de Buenos Aires, cuenta con un nivel de vida digna, con un Potencial agrícola diversificado y competitivo sustentado en nuestra institución organizada con una visión empresarial y una práctica de participación ciudadano y para ello y para ello ASPROBO tiene la misión de ser una organización eficiente y organizada al servicio de la comunidad, que buscamos contribuir con el desarrollo humano sostenible de nuestro distrito, exportando productos de mejor calidad, a otras partes del mundo. Productos Bandera como son Banano y Cacao Orgánico

ASPROBO desde su fundación en el año 2006, cuenta con el apoyo de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, teniendo un convenio con ASPROBO, para repotenciar la asociación y el mejoramiento de las

condiciones de vida de los productores”.

2. Valores:

Participación, lealtad, compromiso, transparencia y responsabilidad de socios y trabajadores.

3. Participación de los socios o asociados:

De todos los socios es activa en la organización.

4. Clima organizacional:

Las relaciones entre los asociados son muy buenas, así como existe un sentimiento de orgullo y de pertenencia tanto a nivel de socios y trabajadores. Adicionalmente el Clima organizacional se ha fortalecido por medio de las alianzas estratégicas puesto que han permitido una rápida y eficiente vinculación comercial y gestión organizativa.

5. Fidelización y pertinencia:

El socio tiene confianza en su organización evidenciándose en el cumplimiento de aportaciones, compromisos de acopio y contrapartes en proyectos; producto de los buenos resultados de la comercialización y los servicios que recibe el asociado. Adicionalmente existe una comunicación permanente con el socio por vía radial, cartas y boletines, así como la realización de asambleas que llegan a más de 06 anuales.

6. Género y juventud:

Un integrante de la junta directiva es mujer de acuerdo a los estatutos, así mismo existe la asociación de mujeres emprendedoras de ASPROBO que se encarga de la elaboración de chocolates y licor de cacao que vienen participando en diferentes actividades de promoción del cacao y chocolate.

La organización no tiene un trabajo sistémico y programado con jóvenes.

7. Imagen institucional:

Participan en diversas ferias:

FERIA	TIPO DE REPRESENTACION	AÑO
MISTURA –PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2007 HASTA LA ACTUALIDAD
EXPOALIMENTARIA – PERU	INVITADO	2007 HASTA LA ACTUALIDAD
SALON DE CACAO Y CHOCOLATE – PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2007 HASTA LA ACTUALIDAD
TECNOAGRO –PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2010,2011

iii. Sub-Sistema Tecnológico

1. Físico:

La organización cuenta con un local institucional y un módulo de beneficio centralizado de cacao que le permite desarrollar la calidad de su producto, para ello ha tenido que aportar y gestionar con PROGRESO y la

Municipalidad Distrital de Buenos Aires. Sin embargo es necesario implementar una unidad de procesamiento para la exportación de banano que se espera concretarlo en un periodo menor de tres (03) años.

2. Tecnológico:

En la actualidad prestan servicios de asistencia técnica a sus socios por medio de técnicos y promotores, contando para ello con un equipo integrando por un (01) técnico y dos (02) promotores de comercialización; teniendo una planificación para la provisión de estos servicios y la cobertura a los socios. Considerando el número de socios y dispersión geográfica.

Cabe destacar que la producción de la organización está certificada en comercio justo y orgánico, encontrándose en proceso de certificación GOBALGAP. Así mismo el avance respecto a manejo productivo, gestión de calidad de sus productos para la exportación es fruto del relacionamiento con sus aliados estratégicos como ONG PROGRESO, CEPIBO y CEPICAFE; quienes tienen años de experiencia en estos temas.

3. Finanzas:

La organización cuenta con estrategias de financiamiento corto a mediano plazo, teniendo como principales recursos propios y externos; teniendo prestamos vigentes con instituciones nacionales como: AGROBANCO, CMAC Piura, COOPAC NORANDINO, CMAC Tuman; y a nivel internacional con RABOBANK(Holanda).

La organización financia con recursos propios en un 20% su planilla de personal y en el caso del capital de acopio se agencia de recursos financieros vía convenios y contratos.

CEPIBO y CEPICAFE, liquidan a ASPROBO al final de cada campaña comercial, manejando su contabilidad de manera independiente que finalmente se integra a la contabilidad de ASPROBO y que expresada en sus libros contables físicos y digitales.

iv. Sub-Sistema Estructural

1. Estructura organizacional:

Nombres y Apellidos	Cargo
Arturo Aguirre Ramírez	Presidente
Juan Moreto Peña	Vicepresidente
Carlos Humberto Aponte Purando	Secretario
Alfonso García Espinoza	Tesorero
Dora Alcira Jiménez de Ramírez	Vocales
Máximo López Rojas	Vocal
José Jacinto Odar Orozco	Secretario de Producción

Lilien Alfonso Cervera Vinces	Secretario de Comercialización
Claxer Diomenes León Márquez	Secretario de Organización
Faimer Rodríguez Sánchez	Fiscal
Andrés Sánchez Carlín	Presidente de Consejo de Vigilancia

Presidenta: Arturo Aguirre Castillo

Edad: Cuarentaiuno (41).

Ocupación / Profesión: Agricultor /DIPLOMADO DEL IPAE GESTION EMPRESARIAL Y ASOCIATIVIDAD 2011

Años que se desempeña en el cargo: Cinco (05) años

Re-elegido: Si

Historia Dirigencial:

- Productor líder y fundador de ASPROBO.

Capacitación sobre asociatividad / cooperativismos antes de asumir el cargo: SI

Lugar:

Capacitación sobre la interpretación del Estatuto: SI

Cuanto tiempo: Siete (07) talleres.

Los demás directivos han sido capacitados: Si.

2. **Órganos de dirección:**

La Junta Directiva es el órgano encargado de la gestión y dirección de la organización, teniendo facultades otorgadas por la asamblea general.

3. **Órganos de control:**

El tesorero y el comité de vigilancia son los responsables del control y fiscalización de la gestión operativa, financiera y comercial.

4. **Órganos de ejecución:**

La gerencia es el responsable de la ejecución del plan de acopio y comercialización.

5. **Personal:**

El equipo de la organización está integrado por un (01) Gerente, un (01) Técnico y dos (02) promotores que están encargados de manejar el tema comercial de cacao y banano. Adicionalmente cuentan con una unidad de procesamiento artesanal de chocolate que genera empleo temporal a hijos y esposas de los asociados.

6. **Equipamiento:**

Cuentan con computadoras que facilitan el trabajo de la gestión comercial y organizacional, así como equipos para el control de calidad de cacao, unidad de procesamiento de chocolates, balanzas entre otros equipos.

v. **Sub-Sistema Estratégico**

1. **Visión:**

Nuestro Distrito de Buenos Aires, cuenta con un nivel de vida digna, con un Potencial agrícola diversificado y competitivo sustentado en nuestra

institución organizada con una visión empresarial y una práctica de participación ciudadano.

2. Misión:

Somos una institución eficiente y organizada al servicio de la comunidad, que buscamos contribuir con el desarrollo humano sostenible de nuestro distrito, exportando productos de mejor calidad, a otras partes del mundo. Productos Bandera como son Banano y Cacao Orgánico.

3. Planificación estratégica:

- Producción y comercialización de cacao y banano. Así como la transformación de cacao en chocolate artesanal para el mercado nacional.
- Brinda servicios de comercialización de productos agrícolas, insumos, herramientas y servicios asistencia técnica.
- Servicios financieros a sus asociados, vía la Cooperativa Norandino.
- Desarrolla actividades de educación, capacitación y promoción del desarrollo para sus miembros y la comunidad.
- Las acciones que desarrolla la organización las implementa en el marco de una planificación estratégica y operativa a nivel organizacional y comercial.

4. Políticas:

- Trabajo continuo en mejora de la calidad de sus procesos y productos.
- La organización promueve el desarrollo de la organización y el distrito.
- La transparencia en todas las acciones que desarrolla la organización.

5. Elementos para el sostén institucional.

- Gestión de proyectos ante instituciones públicas y de cooperación.
- Diferenciación y calidad de la oferta productiva.
- Fortalecimiento de relaciones con aliados estratégicos.

d. Incidencia de los entornos

i. Incidencia de los Actores del Entorno Específico

1. Fortalezas:

- Municipalidad Distrital comprometido en el afán de fortalecimiento de las cadenas productivas, en especial del cacao y el banano.
- Aliados Estratégicos con experiencia en el mercado de exportación de banano y cacao.

2. Servicios o bienes proveídos:

- Asistencia técnica.
- Comercialización
- Certificación
- Provisión de insumos y créditos.

Trabaja con planes de negocio: SI

Cantidad de productos copiados y vendidos el año 2011: 17 contenedores de banano y 18 TM de cacao.

Monto aproximado de los productos vendidos en el año 2011: aprox USD 700,432.00

Estimado del movimiento económico en el año 2011: USD 1,000.000

3. **Frecuencia de la interacción:** permanente
4. **Grado de dependencia e incidencia institucional:** bajo
5. **Tendencias en los actores y probable incidencia institucional:**

ii. Incidencia del Entorno Genérico

1. Oportunidades:

La incidencia del TLC en el mercado local, hace que la organización esté buscando nuevos mercados.

Crecimiento de demanda de cacao finos y de aroma.

2. Amenazas:

- Cambio Climático
- Agudización de crisis Europea

3. Procesos en curso y probable incidencia institucional:

- Acercamiento de nuevos compradores en el ámbito de Piura por calidad del producto.
- Disminución de diferenciales de precios por calidad y certificación producto de la crisis americana y europea.

4. Acciones estratégicas institucionales:

- Búsqueda de nuevos mercados.
- Desarrollo continuo de calidad
- Desarrollo de evento de sensibilización para conocer respecto a los efectos del cambio climático.

e. LOGROS

i. Logros Sociales

1. Principales logros sociales:

- Organización voluntariamente constituida por los productores
- Posicionamiento de la organización a nivel de distrito, provincia, región y país.
- Gestión en implementación de dos (02) proyectos en cacao con financiamiento de más de medio millón de soles por MINAG y INNOVATE.

2. Factores y estrategias que los generan:

- Aprendizaje permanente y trabajo e innovación constante.

3. Incidencia en los socios:

- Compromiso del socio en la organización.

ii. Logros Económicos

1. Principales logros económicos:

- Certificación orgánica y comercio justo
- Exportación de productos a mercados de nicho de Europa y Estados.
- Implementación de proyecto para fertilización de cacaotales, otorgando en condición de crédito, a bajos precios y tasas de interés.
- Mejores Precios.
- Calidad del producto ha mejorado.

2. Factores y estrategias que los generan:

- Alianzas comerciales con CEPIBO Y CEPICAFE.
- Innovación en el desarrollo de la calidad en especial del cacao.

3. Incidencia en los socios:

iii. Elementos que hacen que la organización sea competitiva frente a la competencia

iv. Procesos de fortalecimiento institucional

1. Proceso 1: AGROIDEAS

- a. Propósito:** incremento de ingresos de los asociados
- b. Objetivos Generales:** incremento de productividad

2. Proceso 2: ONG PROGRESO –FONDO EMPLEO

- a. Propósito:** Fortalecimiento de capacidades productivas y organizativas
- b. Objetivos Generales:** Mejora del manejo técnico y capacidades organizativas

f. INDICADORES INSTITUCIONALES	
Indicador	Valor
1. Número de socios activos y socios inactivos	65/0
2. Porcentaje de socios al día con sus aportaciones.	95%
3. Porcentaje promedio de asistencia a las asambleas.	90 – 100%
4. Número de asambleas ordinarias el año pasado.	2
5. Número de asambleas extraordinarias el año pasado.	6
6. Número de socios que reciben asistencia técnica.	65
7. Número de técnicos y promotores que prestan la asistencia técnica.	3
8. Número y monto de socios que recibieron créditos.	65
9. Producción total de los socios.	5
10. Producción de los socios entregada para su comercialización.	50 TM de cacao/24 contenedores de banano
11. Número de centros de acopio.	1
12. Cantidad de productos acopiados y vendidos el año pasado.	18 TM de cacao /17 contenedores de banano
13. Monto de ventas por producto vendidos el año pasado.	USD 700,432.0
14. Composición por calidades (orgánico, solidario, utz, etc).	Cacao grano seco Grado I y Banano fresco certificados FLO-Orgánico.
15. Beneficios económicos a los socios (adelanto reintegro, etc).	Si
16. Eventos de capacitación a directivos.	Si
17. Eventos de capacitación a socios.	Estatutos
18. Eventos de capacitación a gerentes.	Comercio Exterior/Gestión de organizaciones
19. Asistencia ferias locales.	Feria del cacao y banano orgánico del distrito de Buenos Aires.
20. Asistencia a ferias regionales.	Piura

21. Asistencia a ferias nacionales.	Mistura, Expoalimentaria, Salón de cacao y chocolate de Perú, entre otras.
22. Asistencia a ferias internacionales.	No
23. Alianzas con entidades nacionales.	ONG PROGRESO
24. Alianzas con entidades internacionales.	RABOBANK
25. Alianzas con compradores.	CEPICAFE, CEPIBO
26. Reuniones de la Junta Directiva el año pasado.	10

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

FICHA DE CATEGORIZACIÓN

Organización: Asociación de productores de cacao y banano orgánico del distrito de Buenos Aires (ASPROBO)

Tabla N° 11: Planilla análisis de variables del medio interno APROBO

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. GESTION				
1	Gerencia.	3	4	75.00%
2	Liderazgo de la gerencia.	3	4	75.00%
3	Planificación.	3	4	75.00%
4	Control de ejecución de actividades.	3	4	75.00%
5	Nivel de uso de los recursos.	3	4	75.00%
6	Alianzas estratégicas	3	4	75.00%
7	Administración	3	4	75.00%
8	Estado de liquidez	3	4	75.00%
9	Estado de pérdidas y ganancias	3	4	75.00%
10	Nivel de ingresos	1	4	25.00%
11	Eficiencia en procesos de comercialización.	4	4	100.00%
12	Nivel de diversificación de actividades económicas	2	4	50.00%
	Sub Total	34	48	70.83%
S.S. CULTURAL				
1	Nivel educativo de los socios.	3	4	75.00%
2	Edad de los socios.	3	4	75.00%
3	Comunicación interna.	3	4	75.00%
4	Fidelización y pertenencia.	3	4	75.00%
5	Nivel de calidad de vida.	3	4	75.00%
6	Nivel de seguridad social.	2	4	50.00%
7	Grado de asociatividad interna.	3	4	75.00%
8	Nivel de acción colectiva.	3	4	75.00%
9	Crédito a socios	3	4	75.00%
10	Nivel de generación de empleo y empleabilidad.	2	4	50.00%
11	Cultura de equidad de género.	3	4	75.00%
12	Programas para jóvenes.	2	4	50.00%
	Sub Total	33	48	68.75%

<<Continuación>>

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. TECNOLÓGICO				
1	Nivel de productividad.	3	4	75.00%
2	Nivel de producción.	3	4	75.00%
3	Nivel de tecnología.	3	4	75.00%
4	Equipos técnicos.	3	4	75.00%
5	Cobertura AT (Accidente de trabajo)	3	4	75.00%
6	Cuidado del medio ambiente.	3	4	75.00%
7	Sostenibilidad de recursos y procesos	3	4	75.00%
8	Calidad de los productos y servicios.	4	4	100.00%
9	Procesos de certificación	2	4	50.00%
10	Diferenciación de productos	2	4	50.00%
11	Infraestructura propia	3	4	75.00%
12	Capital de trabajo	4	4	100.00%
	Sub Total	36	48	75.00%
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA				
1	Organigrama.	3	4	75.00%
2	Nivel de Organización.	3	4	75.00%
3	Conocimiento del organigrama.	3	4	75.00%
4	Herramientas para gestionar la organización.	3	4	75.00%
5	Cobertura de cargos y puestos.	4	4	100.00%
6	Funciones y responsabilidades.	3	4	75.00%
7	Poderes y mandatos.	4	4	100.00%
8	Trabajo en equipo.	3	4	75.00%
9	Órganos directivos.	4	4	100.00%
10	Órganos de control.	3	4	75.00%
11	Relaciones trabajadores/socio.	4	4	100.00%
12	Equipamiento.	3	4	75.00%
	Sub Total	40	48	83.33%
S.S. ESTRATÉGICO				
1	Plan Estratégico.	3	4	75.00%
2	Visión.	3	4	75.00%
3	Misión.	3	4	75.00%
4	Mentalidad empresarial.	3	4	75.00%
5	Liderazgo Directivos.	4	4	100.00%
6	Empleo del PE.	3	4	75.00%
7	Objetivos estratégicos	3	4	75.00%
8	Cumplimiento objetivos estratégicos.	3	4	75.00%
9	Evaluación de metas estratégicas.	3	4	75.00%
10	Seguimiento.	3	4	75.00%
11	Políticas y estrategias.	3	4	75.00%
12	Actualización del PE.	3	4	75.00%
	Sub Total	37	48	77.08%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

**Tabla N° 12: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno
APROBO**

SUB SISTEMAS	REAL	PESO	SUBTOTAL
S.S. GESTION	34	2.50	85.00
S.S. CULTURAL	33	2.00	66.00
S.S.TECNOLOGICO	36	2.00	72.00
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA	40	1.50	60.00
S.S. ESTRATEGICO	37	2.00	74.00
	Totales	10.00	357.00
	Promedio Ponderado		35.70
	% del Optimo		74.38%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 13: Planilla de análisis de variables del entorno APROBO

ENTORNOS	RELACIONES CON LOS ENTORNOS	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
ESPECIFICOS				
1	Apoyo de organismos estatales.	3	4	75.00%
2	Fondos concursables.	3	4	75.00%
3	Precios.	2	4	50.00%
4	Mercado externo.	3	4	75.00%
5	Mercado interno.	2	4	50.00%
6	Cooperación nacional.	2	4	50.00%
7	Cooperación internacional.	3	4	75.00%
8	Tipo de cambio.	2	4	50.00%
9	Financiamiento banca nacional.	3	4	75.00%
10	Financiamiento banca internacional.	3	4	75.00%
11	Financiamiento sector social nacional.	2	4	50.00%
12	Financiamiento sector social internacional.	4	4	100.00%
13	Financiamiento compradores.	2	4	50.00%
14	Gremios.	4	4	100.00%
15	Competidores.	4	4	100.00%
16	Gobierno.	3	4	75.00%
	Sub Total	45	64	70.31%

GENERICO				
1	Crisis económica en Europa.	3	4	75.00%
2	Crisis económica en EEUU.	3	4	75.00%
3	Cotización internacional del dólar.	2	4	50.00%
4	Imagen de productos peruanos.	3	4	75.00%
5	Cambio climático global.	2	4	50.00%
	Sub Total	13	20	65.00%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 14: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROBO

ENTORNOS	REAL	PESO	SUBTOTAL
ESPECIFICOS	45	1.00	45.00
GENERICOS	13	1.00	13.00
	Totales	2.00	58.00
	Promedio Ponderado		29.00
	% del Optimo		69.05%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

MATRIZ DE PLAN DE ACCION

Organización: Asociación de productores de banana orgánico, cacao y otros cultivos de buenos aires - Morropón – ASPROBO

SUB SISTEMA	CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
GESTION	Limitada Capacidad de Gestión Empresarial que no les permite tomar decisiones en forma oportuna	1 Taller mensual de Capacitación en Fortalecimiento Organizacional. 01 Taller en Gestión Empresarial	Programa de capacitaciones donde se fortalezca el liderazgo y rendiciones de cuenta, donde se elegirá la participación de directivos y dirigentes líderes.	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena	Agosto a diciembre 2013	Participación activa de todos los dirigentes	MINAGRI, PROGRESO, Municipalidad de Buenos Aires, DRAP
	Existe desconocimiento en gestión contable lo cual ha generado que exista un desorden contable.	01 taller en contabilidad básica, utilización de libros contables (Caja y Bancos, etc). Implementación del Área Contable	Talleres de capacitación para fortalecer capacidades en el manejo contable y sensibilizar en el uso de herramientas contables para tener la información en tiempo real e implementación del área contable.	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena	Agosto 2013	Que el gerente y el presidente tengan predisposición de implementarlo.	MINAGRI PROGRESO CIPCA
	Adolecen de Software Contable produciendo un atraso por la digitalización manual de los gastos y procesos.	Compra e Implementación del SISCON y/o GESCON	Se sensibilizará sobre la importancia de contar con el software y sus bondades	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena	Setiembre 2013	Se realiza la gestión de recursos económicos	PRONATUR, GOLDEN FRESH, BRC, MINAGRI
CULTURAL	Escasa mano de obra especializada en proceso de empaque de banana orgánico	Talleres de Especialización en pos cosecha de banana en especial a jóvenes y mujeres esposas e hijos (as) de productores	Se desarrollará un programa de capacitación a Cuadrillas, personal de planta, líderes y profesionales en proceso de pos cosecha, los talleres serán utilizando la metodología de ECAs y utilizando herramientas audiovisuales.	Frederick Huaches, Rafael Huamán, Yim Marchena.	Agosto, setiembre y octubre 2013.	Participación activa del personal de cuadrilla.	MINAGRI, PROGRESO

<<Continuación>>

SUB SISTEMA	CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
TECNOLÓGICO	Presencia de plagas y enfermedades y baja productividad de los cultivos de banano y cacao, pérdida de más del 30% de la producción.	05 Talleres de Capacitación en temas de: Manejo Integrado de plagas y enfermedades, Fertilización orgánica, Uso adecuado del riego, Manejo de Podas e Injertos	Generar Proyectos de Asistencia Técnica	Frederick Huaches, Rafael Huamán, Yim Marchena.	Agosto a diciembre 2013	Participación activa de todos los dirigentes y productores DRAP	MINAGRI-SENASA, PROGRESO, Municipalidad Buenos Aires.
	Existencia de poca área de cultivo de cacao y banano orgánico que no permite incrementar la oferta.	Instalación de Nuevas áreas de Cacao y Banano Orgánico	Se gestionará crédito para la instalación de nuevas áreas de cacao y banano orgánico.	Yim Marchena, Rafael Huamán, Isidro Imán, Frederick Huahes	Agosto a diciembre 2013 - 2014	Predisposición de las autoridades y aliados para atender esta iniciativa.	AGROBANCO, PROGRESO
	Carecen de empacadora fija, produciendo el deterioro en la calidad del fruto y conlleva la propagación de las enfermedades.	Construcción e Implementación de Empacadora Fija en lugares estratégicos	Se persuadirá a las autoridades locales para Generar proyecto de inversión y gestionar financiamiento	Frederick Huaches, Rafael Huaman, Yim Marchena.	Agosto, diciembre 2013-2014	Predisposición de las autoridades y aliados para atender esta iniciativa.	Municipalidad de Buenos Aires, MINAGRI-AGROIDEAS
	Limitado Crédito no permite que se aplique tecnología apropiada	Gestión a entidades crediticias. 01 charla informativa	Se coordinará con las entidades crediticias de la zona para exposición de los servicios que brindan, en reuniones participativas.	Frederick Huaches, Rafael Huaman, Yim Marchena.	Agosto 2013	Que los productores no se encuentren en INFOCOR	MINAGRI-AGROBANCO
	Carecen de infraestructura de riego adecuado lo que ocasiona pérdida del recurso hídrico e incrementa los costos de producción.	Elaboración de Perfil de Pre-inversión	Gestionar ante la Municipalidad de Buenos Aires la elaboración de los estudios y ante AGRORURAL el financiamiento para su ejecución.	ASPROBO, Municipalidad Distrital de Buenos Aires, AGRORURAL	Agosto diciembre 2013-2014	Predisposición de las autoridades y aliados para atender esta iniciativa.	Municipalidad de Buenos Aires, MINAGRI, AGRORURAL

<<Continuación>>

SUB SISTEMA	CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
TECNOLÓGICO	Adolecen de Riego Tecnificado haciendo un mal uso del agua, incrementándose sus costos	Elaboración de Perfiles de Pre inversión	Gestionar ante la Municipalidad de Buenos Aires y Gobierno Regional la elaboración de los estudios y ante AGRO RURAL el financiamiento para su ejecución.	ASPROBO, Municipalidad Distrital de Buenos Aires, PSI	Agosto diciembre 2013-2014	Predisposición de las autoridades y aliados para atender esta iniciativa.	Municipalidad de Buenos Aires, MINAGRI, PSI
	Falta de Electrificación de Pozos Tubulares, aumentando los costos.	Elaboración de Perfiles de Pre inversión de Perforación y Electrificación de Pozos Tubulares	Gestión de financiamiento al Gobierno Regional Piura	Yim Marchena, Rafael Huamán, Isidro Imán, Frederick Huaches	Setiembre 2013	Predisposición de las autoridades y aliados para atender esta iniciativa.	GOBIERNO REGIONAL PIURA, MINAGRI
	Ausencia de Financiamiento para recertificación de Cacao y Banano Orgánico poniendo en peligro la producción orgánica.	Gestión de Financiamiento para la certificación orgánica y FLO CERT	Generar una actividad que contemple el componente de certificación y presentarlo al Gobierno Regional y/o Municipalidad de Buenos Aires	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena, Frederick Huaches	Setiembre y octubre 2013	No contar con los recursos para el pago de la recertificación.	PRONATUR, GOLDEN FRESH, BRC, MINAGRI
ORGANIZACIONAL	No cuentan con documentos de planificación y control.	Elaboración del MOF. Actualización del reglamento interno.	Se persuadirá a los directivos sobre la importancia de contar con los instrumentos de gestión las cuales serán elaborados y validados en talleres y finalmente aprobados en Asamblea General	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena, Frederick Huaches	Setiembre y octubre 2013	Predisposición de los dirigentes y gerente.	MINAGRI, PROGRESO

<<Continuación>>

SUB SISTEMA	CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
ORGANIZACIONAL	No existe marketing que permita el posicionamiento de la organización en el mercado local, nacional e internacional	Creación de Página Web, Dinamizar la portada de la organización en FACEBOOK, elaboración de brochure	Gestionará a entidades la elaboración de una actividad donde contemple en sus componentes la elaboración de una página web y en conjunto con el gerente y directivos se promoverá la dinamización de página en Facebook	Rafael Huamán Tinoco, Yim Marchena, Frederick Huaches	Agosto a diciembre 2013	Que existan los recursos necesarios	MINAGRI PROGRESO
ESTRATEGICO	No cuentan con Plan Estratégico que contemple la planificación del trabajo de la organización en un periodo de 5 años, y donde estén plasmados las expectativas de la organización.	02 Talleres para insumos de Elaboración del Plan Estratégico, 02 Talleres de validación. Aprobación en Asamblea general	Se desarrollará talleres participativos, utilizando la metodología CEFE, en las zonas de producción y luego serán validados y corregidos en asamblea general.	Rafael Huamán Tinoco, Directivos y Socios de ASPROBO, Frederick Huaches	Agosto a noviembre 2013	Predisposición de los socios, dirigentes y gerente.	MINAGRI PROGRESO

Fuente: Dirección General de Competitividad Agraria (2013), informe del seguimiento y acompañamiento a organizaciones de productores agrarios ubicados en la Macro región Norte del Perú

2. Ficha de Caracterización de la Organización de Productores: Asociación de Productores de Palmito Alianza - APROPAL

I. INFORMACIÓN BÁSICA

a. De la Organización de Productores

- i. Nombre: **Asociación de Productores de Palmito Alianza - APROPAL**
- ii. Presidente: Sr. José Sergio Herrera Delgado.
- iii. Gerente: Ing. Raúl Manuel Talledo Torres.
- iv. RUC: 20450105113.
- v. N° Inscripción RRPP: 11004366.
- vi. Fecha de inscripción en RRPP.
- vii. Ubicación de la Sede Principal:
 1. Región: San Martín.
 2. Provincia: Lamas.
 3. Distrito: Pongo de Caynarachi.
 4. Localidad: Alianza.
 5. Dirección: Carretera Tarapoto- Yurimaguas, Km 89
 6. Teléfono: 942908842.
 7. Correo electrónico: rtalledo@cip.org.pe
 8. Información para acceso a sede principal: Localidad de Alianza.

b. Del Contacto Establecido

- i. Nombre: Raúl Manuel Talledo Torres.
- ii. Cargo: Gerente.
- iii. Teléfono: 942908842.
- iv. E-mail: rtalledo@cip.org.pe
- v. Dirección:
 1. Región: San Martín.
 2. Provincia: Lamas
 3. Distrito: Pongo de Caynarachi.
 4. Localidad: Alianza.
 5. Dirección: Carretera Tarapoto – Yurimaguas Km 89
 6. Correo electrónico:
 7. Teléfono: 942908842
 8. Correo postal: Carretera Tarapoto – Yurimaguas Km 89

vi. Frecuencia de contacto presencial:

Primer contacto:

1. Fecha: 8 de Junio del 2012.
2. Medio: terrestre.
3. Lugar: Local institucional en Alianza- Caynarachi.
4. Personas contactadas: Ing, Raúl Talledo, gerente y Sr.José Herrera Delgado, presidente.

c. Aspectos Generales

- i. Productos o Servicios Principales: Producción y comercialización de Palmito. Créditos para insumos
- ii. Ámbito: Provincia de Lamas, distrito de Caynarachi, Región San Martín y provincia de Alto Amazonas, distrito de Yurimaguas, Región Loreto
- iii. Destino de los Productos: Francia y España.

II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

d. Caracterización del entorno interno

i. Sub-Sistema Gestión

El gerente de la organización es el Ing. Agr. Raúl Talledo Torres, quien utiliza como herramientas de gestión el plan estratégico, plan operativo y plan de negocios.

Los principales logros obtenidos son:

- Superar la crisis social y económica de la organización
- Conseguir el equilibrio económico, no generando pérdidas.
- Saneamiento de deudas tributarias.
- Conseguir el nicho económico comercial de comercio justo.
- Establecer buenas alianzas estratégicas.

1. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Gestión

Fortalezas.

- Gerente experimentado y comprometido.
- Muy buena coordinación de gerencia con presidencia y demás directivos.

Debilidades

- Parte del tiempo del gerente es absorbido por la solución problemas legales, que vienen de años atrás.

ii. Sub-Sistema Cultural

Cuenta con 255 socios

Los principales logros alcanzados son:

- Identificación e involucramiento de los socios en el trabajo y defensa de la organización.
- Formación de comités de base e inclusión de representantes como delegados.

1. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Cultural

Fortalezas:

- Gerencia y directivos forman un equipo de trabajo sin menoscabar su autonomía.
- Socios dispuestos a involucrarse en la solución de los problemas y a salir a la calle a defender la organización.

Debilidades.

- Movilidad de socios dificulta unificación de criterios.

iii. Sub-Sistema Tecnológico

- La organización cuenta con una planta envasadora de palmito en operación.
- Socios reciben asistencia técnica en el cultivo de palmito

1. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Tecnológico

Fortalezas:

- Técnicos conocedores del cultivo.
- Socios aplican recomendaciones tecnológicas.

Debilidades

- No se ha resuelto la transferencia del terreno de la planta a la

asociación por el gobierno regional, por ello no puede aplicar a fondos concursables.

iv. Sub-Sistema Estructural

Cuenta con 255 socios.

Principales logros en este subsistema:

- Reorganización de la estructura social
- Incorporación de nuevos socios.

1. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Estructura Operativa

Fortalezas:

- Fuerte liderazgo del presidente y gerente.
- Trabajadores identificados con la organización.
- Socios dispuestos a aportar.

Debilidades:

- Problemas legales distraen atención de los trabajadores

v. Sub-Sistema Estratégico

1. Visión.

APROPAL es una asociación fortalecida, sostenible, y líder en la región y el país, con asociados comprometidos, capacitados y que han mejorado su calidad de vida y la de sus familias, reciben mayores beneficios solidarios y cuentan con un fondo de apoyo a los sectores que producen palmito.

2. Misión.

Somos una asociación que produce palmito de calidad y que promueve la integración y desarrollo de sus socios productores de palmito.

Somos una asociación competitiva a nivel nacional e , internacional, un modelo de organización solidaria .

APROPAL trabaja por el bienestar económico, social y cultural de sus socios, mejorando sus condiciones de vida, la de sus familias y de los

pueblos de su ámbito geográfico.

3. Planificación estratégica

Cuentan y siguen su plan estratégico y plan de negocios.

4. Políticas/Estrategias

- Comunicación directa a través de bajada de bases.
- Establecer sólidas alianzas estratégicas.
- Generar confianza en la sociedad civil.

5. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Estratégico

Fortalezas:

- Directivos y socios reconocen importancia de la planificación.
- Se planifica participativamente.
- Gerente hace seguimiento de ejecución de planes.

Debilidades.

- Escases de recursos para este fin.

e. Incidencia de los entornos

i. Incidencia de los Actores del Entorno Específico

Debido a que la organización es, a nivel nacional, una de las tres empresas que envasa palmito y a su ubicación geográfica en el límite entre las regiones San Martín y Loreto, su relacionamiento con actores del entorno específico es con entidades estatales como el MINAG, PRODUCE y el Gobierno Regional, así como con sus clientes que son ROCHEFONTAINE de Francia y las empresas españolas IAN y COMPRE Y COMPARE.

También se ha relacionado financieramente con el RABOBANK de Holanda y con OXFAM de Bélgica.

Igualmente se ha relacionado con CICDA y con el PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO/USAID.

No se puede dejar de mencionar que las relaciones con el Gobierno Regional de San Martín son tirantes en razón que todavía no transfiere a la asociación el terreno donde está ubicada la planta de procesamiento y envasado de palmito. Esta situación no le permite poner la planta como garantía para

créditos y además no puede aplicar a fondos concursables, pues si bien la maquinaria pertenece a la asociación, no sucede así con el terreno, hasta que se produzca la transferencia que viene solicitando.

1. Oportunidades

- Existen oportunidades de mercado para colocar palmito en países de Europa, e inclusive en Brasil, que es el primer consumidor mundial.
- Igualmente, en el sector de la cooperación nacional existen actores que podrían relacionarse con la asociación.

2. Amenazas

- La crisis financiera internacional podría provocar una retracción en el consumo de países europeos.
- Por otro lado, agencias de cooperación de los países europeos en crisis, podrían disminuir sus fondos o finalmente dejar el país.
- Otra amenaza es la tendencia a la baja del tipo de cambio.

3. Servicios o bienes proveídos

En el caso de APROPAL, OXFAM de Bélgica los proveyó de asistencia técnica para mejorar el producto y financiamiento, el RABOBANK de Holanda los proveyó de recursos financieros y el PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO PDA/USAID les brindó asistencia técnica para mejorar la producción y productividad.

4. Frecuencia de la interacción

RABOBANK trabaja con la asociación desde el 2011, OXFAM desde el 2010 y el PDA desde el 2009.

5. Grado de dependencia e incidencia institucional

No puede hablarse de dependencia institucional con los actores del entorno específico, sino más bien de colaboración, pero sí que la incidencia ha sido fuerte, en razón que sin esos recursos hubiera sido más difícil que la asociación se recuperara y atendiera la demanda de las

empresas compradoras.

6. Tendencias en los actores y probable incidencia institucional

Los actores que vienen apoyando a la asociación han manifestado su voluntad de continuar dicho apoyo, excepto el PDA Tarapoto que entra en proceso de cierre.

Uno actor que tiene cada vez más incidencia en la formación de nuevas organizaciones y en su crecimiento y desarrollo es el Ministerio de Agricultura, mediante la dación de normas legales que promueven la asociatividad y programas que mejoran la competitividad.

Por otro lado, organismos de cooperación tienen especial interés de apoyar con recursos y asistencia técnica a organizaciones de pequeños productores que se dedican a la producción y transformación de productos de exportación con mercado como el palmito, pues estas actividades constituyen una vía para disminuir la pobreza rural.

ii. Incidencia del Entorno Genérico

1. Oportunidades

El país tiene firmados tratados de libre comercio con países o comunidades de países que podrían significar nuevos mercados para el palmito peruano.

2. Amenazas

Las principales amenazas provienen del campo financiero internacional como son:

El agravamiento de la crisis financiera internacional.

Tendencia a la baja del dólar norteamericano en los mercados financieros internacionales.

3. Procesos en curso y probable incidencia institucional

Los procesos en curso son los señalados en líneas arriba y como se indicó su incidencia institucional es alta.

f. Indicadores institucionales APROPAL

Indicador	Valor	
1. Número de socios activos y socios inactivos	305 - 49	
2. Porcentaje de socios al día con sus aportaciones.	305	
3. Porcentaje promedio de asistencia a las asambleas.	35%	
4. Número de asambleas ordinarias el año pasado.	2	
5. Número de asambleas extraordinarias el año pasado.	6	
6. Número de socios que reciben asistencia técnica.	305	
7. Número de técnicos y promotores que prestan la asistencia técnica.	1	
8. Número y monto de socios que recibieron créditos.	0	
9. Producción total de los socios.	260,000 Tallos/mes	
10. Producción de los socios entregada para su comercialización.	220,000 Tallos/mes	
11. Número de centros de acopio.	1	
12. Cantidad de productos acopiados y vendidos el año pasado.	Ventas 2011	
	FORMATO	T. C VENDIDAS
	TALL	18,608
	KILO	16,301
	Vidrio 460	23,890
	A10 Galon	2,030
	Vidrio 212	4,356
		65,185

Indicador	Valor																																		
13. Monto de ventas por producto vendidos el año pasado.	<p>VENTAS PALMITO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="948 309 1142 344">MES</th> <th data-bbox="1142 309 1353 344">2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td data-bbox="1142 344 1353 380">N. Soles</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 380 1142 416">Enero</td> <td data-bbox="1142 380 1353 416">295,833.63</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 416 1142 452">Febrero</td> <td data-bbox="1142 416 1353 452">304,321.71</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 452 1142 488">Marzo</td> <td data-bbox="1142 452 1353 488">342,474.54</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 488 1142 524">Abril</td> <td data-bbox="1142 488 1353 524">302,045.89</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 524 1142 560">Mayo</td> <td data-bbox="1142 524 1353 560">94,780.15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 560 1142 595">Junio</td> <td data-bbox="1142 560 1353 595">366,006.30</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 595 1142 631">Julio</td> <td data-bbox="1142 595 1353 631">309,707.07</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 631 1142 667">Agosto</td> <td data-bbox="1142 631 1353 667">255,388.29</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 667 1142 703">Septiembre</td> <td data-bbox="1142 667 1353 703">311,839.20</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 703 1142 739">Octubre</td> <td data-bbox="1142 703 1353 739">195,184.00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 739 1142 775">Noviembre</td> <td data-bbox="1142 739 1353 775">411,786.40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 775 1142 810">Diciembre</td> <td data-bbox="1142 775 1353 810">311,201.03</td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 810 1142 846"></td> <td data-bbox="1142 810 1353 846"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 846 1142 882"></td> <td data-bbox="1142 846 1353 882"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="948 882 1142 918">TOTAL</td> <td data-bbox="1142 882 1353 918">3,500,568.20</td> </tr> </tbody> </table>	MES	2011		N. Soles	Enero	295,833.63	Febrero	304,321.71	Marzo	342,474.54	Abril	302,045.89	Mayo	94,780.15	Junio	366,006.30	Julio	309,707.07	Agosto	255,388.29	Septiembre	311,839.20	Octubre	195,184.00	Noviembre	411,786.40	Diciembre	311,201.03					TOTAL	3,500,568.20
	MES	2011																																	
		N. Soles																																	
	Enero	295,833.63																																	
	Febrero	304,321.71																																	
	Marzo	342,474.54																																	
	Abril	302,045.89																																	
	Mayo	94,780.15																																	
	Junio	366,006.30																																	
	Julio	309,707.07																																	
	Agosto	255,388.29																																	
	Septiembre	311,839.20																																	
	Octubre	195,184.00																																	
	Noviembre	411,786.40																																	
Diciembre	311,201.03																																		
TOTAL	3,500,568.20																																		
14. Composición por calidades (orgánico, solidario, UTZ Certified, etc.).																																			
15. Beneficios económicos a los socios (adelanto reintegro, etc.).																																			
16. Eventos de capacitación a directivos.	5 Talleres Grupales																																		
17. Eventos de capacitación a socios.	10 talleres Grupales																																		
18. Eventos de capacitación a gerentes.	4 Participación talleres con otras organizaciones.																																		
19. Asistencia ferias locales.	2																																		
20. Asistencia a ferias regionales.	2																																		
21. Asistencia a ferias nacionales.	1																																		
22. Asistencia a ferias internacionales.	2																																		
23. Alianzas con entidades nacionales.																																			
24. Alianzas con entidades internacionales.																																			
25. Alianzas con compradores.	Oxfam																																		
26. Reuniones del Consejo Directivo / Administración el año pasado.	6																																		

Fuente: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

FICHA DE CATEGORIZACIÓN

Organización: Asociación de Productores de Palmito Alianza – APROPAL

Tabla N° 15: Planilla análisis de variables del medio interno APROPAL

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. GESTION				
1	Gerencia.	4	4	100.00%
2	Liderazgo de la gerencia.	4	4	100.00%
3	Planificación.	4	4	100.00%
4	Control de ejecución de actividades.	4	4	100.00%
5	Nivel de uso de los recursos.	4	4	100.00%
6	Alianzas estratégicas	2	4	50.00%
7	Administración	3	4	75.00%
8	Estado de liquidez	2	4	50.00%
9	Estado de pérdidas y ganancias	3	4	75.00%
10	Nivel de ingresos	3	4	75.00%
11	Eficiencia en procesos de comercialización.	4	4	100.00%
12	Nivel de diversificación de actividades económicas	1	4	25.00%
	Sub Total	38	48	79.17%
S.S. CULTURAL				
1	Nivel educativo de los socios.	2	4	50.00%
2	Edad de los socios.	3	4	75.00%
3	Comunicación interna.	3	4	75.00%
4	Fidelización y pertenencia.	3	4	75.00%
5	Nivel de calidad de vida.	3	4	75.00%
6	Nivel de seguridad social.	1	4	25.00%
7	Grado de asociatividad interna.	3	4	75.00%
8	Nivel de acción colectiva.	3	4	75.00%
9	Crédito a socios	2	4	50.00%
10	Nivel de generación de empleo y empleabilidad.	3	4	75.00%
11	Cultura de equidad de género.	2	4	50.00%
12	Programas para jóvenes.	1	4	25.00%
	Sub Total	29	48	60.42%

<<Continuación>>

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. TECNOLÓGICO				
1	Nivel de productividad.	3	4	75.00%
2	Nivel de producción.	3	4	75.00%
3	Nivel de tecnología.	3	4	75.00%
4	Equipos técnicos.	3	4	75.00%
5	Cobertura AT (Accidente de trabajo).	3	4	75.00%
6	Cuidado del medio ambiente.	4	4	100.00%
7	Sostenibilidad de recursos y procesos.	3	4	75.00%
8	Calidad de los productos y servicios.	4	4	100.00%
9	Procesos de certificación	2	4	50.00%
10	Diferenciación de productos	3	4	75.00%
11	Infraestructura propia	2	4	50.00%
12	Capital de trabajo	2	4	50.00%
	Sub Total	35	48	72.92%
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA				
1	Organigrama.	4	4	100.00%
2	Nivel de Organización.	3	4	75.00%
3	Conocimiento del organigrama.	3	4	75.00%
4	Herramientas para gestionar la organización.	4	4	100.00%
5	Cobertura de cargos y puestos.	4	4	100.00%
6	Funciones y responsabilidades.	4	4	100.00%
7	Poderes y mandatos.	4	4	100.00%
8	Trabajo en equipo.	4	4	100.00%
9	Órganos directivos.	3	4	75.00%
10	Órganos de control.	2	4	50.00%
11	Relaciones trabajadores/socio.	4	4	100.00%
12	Equipamiento.	3	4	75.00%
	Sub Total	42	48	87.50%
S.S. ESTRATÉGICO				
1	Plan Estratégico.	4	4	100.00%
2	Visión.	3	4	75.00%
3	Misión.	3	4	75.00%
4	Mentalidad empresarial.	3	4	75.00%
5	Liderazgo Directivos.	3	4	75.00%
6	Empleo del PE.	3	4	75.00%
7	Objetivos estratégicos	3	4	75.00%
8	Cumplimiento objetivos estratégicos.	3	4	75.00%
9	Evaluación de metas estratégicas.	3	4	75.00%
10	Seguimiento.	3	4	75.00%
11	Políticas y estrategias.	3	4	75.00%
12	Actualización del PE.	3	4	75.00%
	Sub Total	37	48	77.08%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

**Tabla N° 16: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno
APROPAL**

SUB SISTEMAS	REAL	PESO	SUBTOTAL
S.S. GESTION	38	2.50	95.00
S.S. CULTURAL	29	2.00	58.00
S.S.TECNOLOGICO	35	2.00	70.00
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA	42	1.50	63.00
S.S. ESTRATEGICO	37	2.00	74.00
	Totales	10.00	360.00
CATEGORIA			
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE			
	Promedio Ponderado		36.00
	% del Optimo		75.00%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 17: Planilla de análisis de variables del entorno APROPAL

ENTORNOS	RELACIONES CON LOS ENTORNOS	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
ESPECIFICOS				
1	Apoyo de organismos estatales.	2	4	50.00%
2	Fondos concursables.	2	4	50.00%
3	Precios.	3	4	75.00%
4	Mercado externo.	3	4	75.00%
5	Mercado interno.	2	4	50.00%
6	Cooperación nacional.	2	4	50.00%
7	Cooperación internacional.	3	4	75.00%
8	Tipo de cambio.	3	4	75.00%
9	Financiamiento banca nacional.	2	4	50.00%
10	Financiamiento banca internacional.	2	4	50.00%
11	Financiamiento sector social nacional.	2	4	50.00%
12	Financiamiento sector social internacional.	2	4	50.00%
13	Financiamiento compradores.	3	4	75.00%
14	Gremios.	1	4	25.00%
15	Competidores.	3	4	75.00%
16	Gobierno.	1	4	25.00%
	Sub Total	36	64	56.25%

GENERICO				
1	Crisis económica en Europa.	4	4	100.00%
2	Crisis económica en EEUU.	4	4	100.00%
3	Cotización internacional del dólar.	3	4	75.00%
4	Imagen de productos peruanos.	3	4	75.00%
5	Cambio climático global.	3	4	75.00%
	Sub Total	17	20	85.00%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 18: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROPAL

ENTORNOS	REAL	PESO	SUBTOTAL
ESPECIFICOS	36	1.00	36.00
GENERICICO	17	1.00	17.00
	Totales	2.00	53.00
	Promedio Ponderado		26.50
	% del Optimo		63.10%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

<<Continuación>>

SUB SISTEMA	VARIABLE	ACTIVIDAD	BIMESTRES 2013 -2014				BIMESTRES 2014 - 2015						BIMESTRES 2015 - 2016					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			J-J	A-S	O-N	D-E	F-M	A-M	J-J	A-S	O-N	D-E	F-M	A-M	J-J	A-S	O-N	D-E
CULTURAL	Comunicación interna	Propuesta de Creación y operación de un Periódico Institucional					1											
	Fidelización y pertenencia	Creación e institucionalización del Campeonato Deportivo Inter Comités Locales						1										
	Nivel de seguridad social	Creación del Servicio de Salud para las familias productoras							1									
		Elaboración del Plan de Desarrollo Social de la Organización								1	1							
	Grado de asociatividad interna	Estudio de los factores que limitan la asociatividad de los productores						1	1									
	Crédito a Socios	Reglamentación del Servicio de Financiamiento a los Socios									1	1						
	Cultura de equidad de género	Capacitación y sensibilización sobre Equidad de Género y Desarrollo Familiar		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Creación e Institucionalización del Encuentro Anual de Mujeres Líderes										1						
Programa para Jóvenes	Propuesta para la Instalación de un Centro de Educación Técnica u Ocupacional											1						

<<Continuación>>

SUB SISTEMA	VARIABLE	ACTIVIDAD	BIMESTRES 2013 -2014				BIMESTRES 2014 - 2015					BIMESTRES 2015 - 2016						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
			J-J	A-S	O-N	D-E	F-M	A-M	J-J	A-S	O-N	D-E	F-M	A-M	J-J	A-S	O-N	D-E
TECNOLÓGICO	Nivel de Tecnología	Elaboración de Paquete Tecnológico Certificado para la producción del Pijuayo para palmito					1	1										
	Cuidado del Medio ambiente	Elaboración del Reglamento de Gestión Ambiental				1												
	Calidad de los productos y servicios	Elaboración del Expediente Técnico para renovar la Planta industrial de Palmito.									1							
	Procesos de certificación	Renovación de la Certificación del Plan HACCP	1	1		1		1		1		1		1		1	1	
	Infraestructura propia	Transferencia de lote de terreno a nombre de la organización		1	1													
ESTRUCTURA OPERATIVA	Nivel de organización	Reglamento de creación y funcionamiento de los Comités Locales							1									
	Herramientas para gestionar la organización	Elaboración y aprobación de los Planes Operativos Anuales de APROPAL				1					1					1		
	Funciones y responsabilidades	Elaboración e implementación de instrumentos de gestión interna.				1		1										
		Capacitación e información sobre instrumentos de gestión (a trabajadores y socios)				1	1		1									
	Programa de Capacitación a Dirigentes y Líderes			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ESTRATÉGICO	Plan Estratégico	Formulación del Plan Estratégico 2014 – 2020								1	1							
	Políticas y estrategias	Creación y operación del Boletín Electrónico					1											
		Asesoría sobre transformación y Gestión del Modelo y Sistema Cooperativo		1	1		1	1										

Fuente: Dirección General de Competitividad Agraria (2013), informe del seguimiento y acompañamiento a organizaciones de productores agrarios ubicados en la

Macro región Norte del Perú

MATRIZ DE PLAN DE ACCION

CUELLO DE BOTELLA	ACTIVIDADES	BIMESTRES 2013			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
		1	2	3					
		J-J	A-S	O-N					
Falta de diagnóstico y plan de acción preciso	Elaboración Diagnóstico Rápido y Plan de Acción de 03 años	1			Realizado en el primer servicio	Álvaro Mondragón	Junio - Julio 2013	Organización apoyo y participó activamente en diagnóstico y formulación del plan de acción	DGCA/MINAGRI y APROPAL
Indefinición sobre el Uso de Prima Comercio Justo	Elaboración de Reglamento de uso de Prima de Comercio Justo			1	Consulta previa con directivos y socios; coordinación permanente con gerente, consulta de casos similares en organizaciones de la zona	Álvaro Mondragón y Raúl Talledo (gerente APROPAL)	20 - 25 octubre; y 20 - 25 de noviembre 2013	Dirigentes y líderes emiten opiniones positivas; organizaciones de la zona brindan información importante	Municipalidad Pongo de Caynarachi, DRASAM, DGCA/MINAGRI
Débil articulación a entidades que apoyan y ejecutan proyectos a favor del palmito	Suscripción y puesta en marcha de alianzas y convenios de cooperación institucional		1		Suscripción de convenio de cooperación entre APROPAL, DRASAM y DEVIDA	Álvaro Mondragón, Raúl Talledo y Pablo de la Cruz (presidente APROPAL)	20 - 25 de septiembre 2013	Se ha iniciado proyecto de fortalecimiento de la cadena de palmito a cargo de DRASAM	DEVIDA, DRASAM y DGCA/MINAGRI
	Apoyo en articulación e implementación de proyectos relacionados al palmito		1	1	Acceso a documentos de proyectos con DRASAM y AGRITERRA; apoyo e informe a la gerencia reuniones de trabajo con entidades ejecutoras y APROPAL	Álvaro Mondragón; Eynar Adrianzén y Raúl Talledo	25 - 28 de agosto; 25 - 28 de septiembre; 25 - 28 de octubre	Se ha suscrito convenio de cooperación entre DRASAM y APROPAL; proyecto con AGRITERRA está en marcha	DRASAM, DEVIDA, AGRITERRA DGCA/MINAGRI
Baja cultura de equidad de género	Taller de capacitación y sensibilización sobre Equidad de Género y Desarrollo Familiar		1	1	2 Talleres de capacitación orientado a mujeres líderes, dirigentes y delegados de comités; convocatoria con anticipación.	Álvaro Mondragón, miembros del consejo Directivo	23 de septiembre; y 23 24 de noviembre	Participan miembros de Consejo Directivo en la motivación de los talleres	Municipalidad Pongo de Caynarachi y MCPM Alianza; DGCA/MINAGRI

<<Continuación>>

CUELLO DE BOTELLA	ACTIVIDADES	BIMESTRES 2013			ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
		1	2	3					
		J-J	A-S	O-N					
Planta de palmito no ha renovado certificación HACCP	Evaluación e informe sobre Certificación Plan HACCP Planta de Palmito	1	1		Evaluación de observaciones de DIGESA; verificación de puntos críticos en el proceso; verificación de registros e informe con recomendaciones	Álvaro Mondragón, Eynar Adrianzén y Marilú Zavaleta	20 - 25 de agosto 2013	Información disponible sobre inspecciones DIGESA, participa responsable control de calidad	DGCA/MINAGRI; Municipalidad Pongo de Caynarachi; DIGESA; DRASAM
Limitaciones en pertenencia de Infraestructura	Apoyo en la gestión de Transferencia de lote de terreno a nombre de la organización		1	1	Coordinación con Municipalidad de Pongo de Caynarachi; con asesoría legal APROPAL y Gobierno Regional	Álvaro Mondragón, Raúl Talledo, Pablo de la Cruz	20 - 22 de agosto; 20 - 22 de octubre	Municipalidad de Pongo declara de interés distrital producción de palmito y labores de APROPAL	Municipalidad Distrital de Pongo de Caynarachi, DGCA/MINAGRI
Limitado conocimiento de dirigentes en funciones y responsabilidades	Capacitación a Dirigentes y Líderes			1	Taller de capacitación orientado a los dirigentes sobre asociatividad y desarrollo humano	Álvaro Mondragón, Raúl Talledo	27 de noviembre	Dirigentes y equipo técnico lideran la convocatoria	DGCA/MINAGRI; DRASAM
Débil conocimiento sobre el modelo cooperativo	Capacitación y asesoría sobre transformación y gestión del Modelo y Sistema Cooperativo		1	1	En septiembre 01 Taller de información y capacitación; y en octubre asesoría sobre el proceso de transformación de asociación a cooperativa	Álvaro Mondragón; Pablo de la Cruz	28 de agosto; 26 - 28 de octubre	Asociación APROPAL acuerda transformación al modelo cooperativo	DGCA/MINAGRI; DRASAM

<<Continuación>>

CUELLO DE BOTELLA	ACTIVIDADES	2014						ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
		I		II		III						
		P1	P2	P1	P2	P1	P2					
Limitados recursos para mejorar productividad en campo y calidad del producto	Apoyo para participación en Concurso de Proyectos de FONDOEMPLO	1	1	1				03 informes de la Inscripción y registro en el Concurso y reporte sobre acreditación y gestión ante FONDOEMPLO	Álvaro Mondragón; Gerente General, Presidente y técnico de campo	26 de Junio; 05 de julio; 03 de agosto	Se alista información a tiempo, APROPAL se inscribe, se acredita y elabora proyecto	DGCA/MINAGRI, Municipalidad Pongo de Caynarachi
Limitado ingreso del palmito al mercado de Estados Unidos	Apoyo y asesoría para la Gestión de la Certificación FDA del palmito de APROPAL			1	1			02 Informes con el estudio, información, recomendaciones, costos y asesoría realizada	Álvaro Mondragón y Gerente General de la organización	04 de Agosto; 07 de septiembre	Gerente y directivos apoyan con la información y logística necesaria	DIRCETUR, Cámara de Comercio; ADEX
Escaso diversificación de mercados para el palmito	Apoyo en la implementación de requisitos para la exportación de palmito a VENEZUELA		1	1				02 Informes sobre los requisitos, trámites, costos y estándares de calidad, etc.	Álvaro Mondragón, Gerente General y directivos	06 de Julio; 08 de septiembre	Entidades como DIRCETUR y cámara de comercio brindan información necesaria	Cámara de Comercio, DIRCETUR
Bajo nivel de rentabilidad del palmito por no uso de subproductos	Estudio para el uso de los subproductos del palmito				1	1		02 Informes, el primero contiene diagnóstico e información relevante; el segundo será la propuesta técnica	Álvaro Mondragón y Gerente General y equipo técnico	05 de agosto; 19 de octubre	Entidades que apoyan cadena del palmito brindan información relevante	CEPCO, IIAP, DRASAM

<<Continuación>>

CUELLO DE BOTELLA	ACTIVIDADES	2014						ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
		I		II		III						
		P1	P2	P1	P2	P1	P2					
Baja cultura de equidad de género	Propuesta técnica y capacitación para mejorar la base asociativa de la organización					1	1	01 Documento técnico con propuesta y 01 Taller de capacitación a directivos, líderes, delegados de comités y mujeres	Álvaro Mondragón, miembros del Consejo Directivo	16 de Octubre; 21 de Noviembre	Participan miembros de Consejo Directivo en la formulación de propuesta y taller de capacitación	Municipalidad Pongo de Caynarachi y MCPM Alianza; DGCA/MINA GRI
Indefinición sobre el Uso de Prima Comercio Justo	Elaboración de Reglamento de uso de Prima de Comercio Justo		1					01 Documento elaborado y presentado a Gerencia; consulta previa con directivos y socios y búsqueda de casos similares	Álvaro Mondragón y Gerente General de la organización	15 - 16 de julio	Dirigentes y líderes emiten opiniones positivas; organizaciones de la zona brindan información importante	Municipalidad Pongo de Caynarachi, DRASAM, DGCA/MINA GRI
Limitada comunicación con AGROIDEAS sobre situación de Plan de Neocios	Apoyo y acompañamiento en la gestión del Plan de Negocios de AGROIDEAS	1		1		1		03 Informes sobre situación del Plan de Negocios y apoyo permanente en gestión de aprobación e implementación	Álvaro Mondragón y Gerente General de la organización	27 de Junio; 01 de agosto; 18 de Octubre	AGROIDEAS brinda información y aprueba Plan de Negocios	DGCA/MINA GRI; DRASAM y AGROIDEAS
Planta de palmito no ha renovado certificación HACCP	Apoyo en la gestión y/o renovación del Plan HACCP y otras certificaciones sanitarias de la Planta de Palmito		1		1		1	03 Informes de apoyo y asesoría personalizada a gerencia y equipo técnico; verificación de puntos críticos; revisión de registros y propuestas de solución.	Álvaro Mondragón, Eynar Adrianzén; responsable de control de calidad	17 de Julio; 06 de septiembre; 22 de Noviembre	Información disponible sobre inspecciones DIGESA, participa responsable control de calidad	DGCA/MINA GRI; MINSA, DIGESA; DRASAM

<<Continuación>>

CUELLO DE BOTELLA	ACTIVIDADES	2014						ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
		I		II		III						
		P1	P2	P1	P2	P1	P2					
Débil nivel organizativo de los socios en los centros de producción	Reglamento de creación y funcionamiento de los Comités Locales de la organización						1	01 documento formulado con la propuesta técnica y sustentado a APROPAL	Álvaro Mondragón, Gerente General y directivos	24 de noviembre	Consejo Directivo de la organización aprueba propuesta y acuerda su implementación	Municipalidad distrital Pongo de caynarachi, MINAGRI
Incidencia en el proceso de gestión del modelo cooperativo	Capacitación a dirigentes sobre sobre liderazgo, desarrollo humano, roles y funciones			1	1		1	03 Charlas informativas y de capacitación y apoyo personalizado a dirigentes, líderes y equipo técnico.	Álvaro Mondragón; Presidente del Consejo Directivo	07 de agosto, 08 de septiembre; 23 de Noviembre	Dirigentes predispuestos a participar en talleres de capacitación y sensibilización	DGCA/MINAGRI; DRASAM, AGRITERRA
		2	4	5	4	3	4					

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2013), informe del seguimiento y acompañamiento a organizaciones de productores agrarios ubicados en la Macro región Norte del Perú

3. Ficha de Caracterización de la Organización de Productores: Asociación regional de productores de cacao de Tumbes-ARPROCAT

I. INFORMACIÓN BÁSICA
a. De la Organización de Productores <ul style="list-style-type: none">i. Nombre: Asociación Regional de Productores de cacao de Tumbes-ARPROCATii. Presidente: Oreste Marchan Saavedraiii. Gerente:iv. RUC: 20525203558v. Fecha de inscripción en RRPP: 09/08/2005vi. Ubicación de la Sede Principal<ul style="list-style-type: none">1. Región: Tumbes2. Provincia: Zarumilla3. Distrito: Papayal4. Localidad: Uña de Gato5. Dirección: AV. PRINCIPAL NRO. 7086. Teléfono: 9648857527. Correo electrónico: arprocatumbes@hotmail.com8. Persona de contacto: Oreste Marchan Saavedra
b. Del Contacto Establecido <ul style="list-style-type: none">vii. Nombre: Oreste Marchan Saavedraviii. Cargo: presidenteix. Teléfono: 96488575x. E-mail: arprocatumbes@hotmail.comxi. Dirección:<ul style="list-style-type: none">1. Región: Tumbes2. Provincia: Zarumilla3. Distrito: Papayal4. Localidad: Uña de Gato5. Dirección: AV. PRINCIPAL NRO. 708

II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

c. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO INTERNO

i. Sub-Sistema Gestión

1. Planificación:

La planificación operativa es realizada por directivos y socios, teniendo de referencia la evaluación de las necesidades básicas de la organización y el avance anual del periodo anterior. Este proceso es facilitado por un especialista de ONG PROGRESO y se realiza el mes de enero de cada año. Así mismo para la implementación se debe de contar con la aprobación de la asamblea general.

2. Dirección y ejecución:

No está registrado, pero en la actualidad han designado a un técnico de la ONG PROGRESO que realice las funciones de Gerencia de la organización está bajo responsabilidad de un profesional agrónomo que no tiene experiencia en la gestión de organizaciones

3. Evaluación y control:

La Junta Directiva realiza el seguimiento y control a la planificación operativa y la gestión financiera- contable, semestral recibe informe de gerencia el mismo que es evaluado a nivel de la Junta Directiva y en especial del Fiscal de la organización.

4. Gestión de servicios:

Se ha venido brindando asesoramiento técnico a los socios con apoyo de la institución de ONG PROGRESO- Fondo Empleo, desarrollando visitas a campo, talleres día de campo y ECAs.

De otra parte mediante la implementación de proyecto de AGROIDEAS-MINAG, se abasteció a los socios con abonos y fertilizantes para el incremento de la producción. Así mismo los socios reciben créditos de la COOPAC NORANDINO.

5. Gestión administrativa:

El aparato organizativo está constituido por la Asamblea general , consejo directivo, gerente, equipo técnico y administrativo, así mismo la Gestión gerencial puede tomar decisiones con respecto a temas de comercialización y gestión de proyecto, siendo respaldado por la Junta Directiva de la organización;

6. Gestión comercial:

La comercialización del producto acopiado en la zona se realiza por medio de CEPICAFE, que es una organización de segundo nivel de la cual es miembro. Así mismo la organización cuenta con un plan de comercialización que es actualizado de manera anual en función a la oferta local y demanda de los clientes de CEPICAFE, siendo evaluado por la gerencia y Junta Directiva.

ARPROCAT es una organización que participa en eventos nacionales como Mistura, Expoalimentaria, Salón del cacao y Chocolate de Perú, entre otros.

Los clientes actuales que maneja la organización han sido fruto del fortalecimiento de las alianzas y al trabajo constante en mejora de la calidad, contando con reconocimientos nacionales a la calidad de cacao, siendo reconocido por la APPCACAQ.

Es importante mencionar que CEPICAFE, le agencia de capital de acopio y realiza el proceso de exportación el cual le cobra el servicio entre USD 500 a 700/TM.

7. Gestión contable financiera:

Cuentan con el apoyo de un contador externo que genera los registros y los informes contables.

8. Alianzas estratégicas:

La organización cuenta con aliados estratégicos para el tema comercial como es CEPICAFE. Así mismo en la gestión de proyectos cuenta con el apoyo de ONG PROGRESO y la Municipalidad Distrital de Papayal.

9. Gestión de proyectos:

La organización cuenta con importante aliado técnico que es ONG PROGRESO, quien le brinda el soporte técnico en el diseño y gestión de proyectos, teniendo como responsable en la gerencia de la organización al respecto de este tema, habiendo gestionado proyectos con AGROIDEAS DE MINAG Y FINCYT.

ii. Sub-Sistema Cultural

1. Génesis:

05 de octubre del 2005, nace con la convicción de desarrollar la comercialización organizada y justa del cacao en la región de Tumbes, con un promedio de 500 socios, los mismos que a la fecha no llegan a los 400 socios activos.

2. Valores:

Participación, transparencia y responsabilidad.

3. Participación de los socios o asociados:

De todos los socios es activa en la organización.

4. Clima organizacional:

Las relaciones de los asociados son muy buenas, así como existe un sentimiento de orgullo y de pertenecía tanto a nivel de socios y trabajadores. Adicionalmente el Clima organizacional se ha fortalecido por medio de las alianzas estratégicas puesto que han permitido una rápida y eficiente vinculación comercial y gestión organizativa.

5. Fidelización y pertinencia:

El socio tiene confianza en su organización evidenciándose en el cumplimiento de aportaciones, compromisos de acopio y contrapartes en proyectos; producto de los buenos resultados de la comercialización y los servicios que recibe el asociado. Adicionalmente existe una comunicación permanente con el socio por vía radial, cartas y boletines, así como la

realización de asambleas que llegan a más de 06 anuales.

6. Género y juventud:

Un integrante de la junta directiva es mujer de acuerdo a los estatutos, así mismo existe el comité de la mujer que se encarga de la elaboración de chocolates y licor de cacao que vienen participando en diferentes actividades de promoción del cacao y chocolate.

La organización no tiene un trabajo sistémico y programado con jóvenes.

7. Imagen institucional:

Participan en diversas ferias:

FERIA	TIPO DE REPRESENTACION	AÑO
MISTURA –PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2007 HASTA LA ACTUALIDAD
EXPOALIMENTARIA – PERU	INVITADO y EXPOSITOR	2007 HASTA LA ACTUALIDAD
SALON DE CACAO Y CHOCOLATE – PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2007 HASTA LA ACTUALIADAD
TECNOAGRO –PERU	INVITADO Y EXPOSITOR	2010,2011

iii. Sub-Sistema Tecnológico

1. Físico:

La organización cuenta con un local institucional y un módulo de beneficio centralizado de cacao que le es insuficiente para desarrollar la calidad de su producto, para ello han tenido que aportar y gestionar con PROGRESO y Gobierno Regional. Sin embargo es necesario implementar un módulo adicional por la dispersión geográfica de sus productores.

2. Tecnológico:

En la actualidad prestan servicios de asistencia técnica a sus socios por medio de técnicos y promotores que prestan asistencia técnica contando para ello con un equipo integrando por 2 técnicos que son financiados por ONG PROGRESO y Gobierno Regional.

3. Finanzas:

La organización cuenta con estrategias de financiamiento corto como: COOPAC NORANDINO, puesto que sus bienes los hipoteca como para gestionar cofinanciamiento para proyectos.

4. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Tecnológico:

Limita línea de crédito y de alto costo, así como una limitada infraestructura de beneficio, que no le permite crecer en su servicio de comercialización.

iv. Sub-Sistema Estructural

1. Estructura organizacional:

Nombres y Apellidos	Cargo
Oreste Marchan Saavedra	Presidente
Santiago Carrillo Ortega	Vicepresidente
Santos Marchan Pizarro	Secretario
Diana Noriega García	Tesorero
Gregorio Cisneros Carrillo	Vocal
Fermín Pizarro Laines	Vocal
Arles Cruz Moran	Secretario de Producción
Ventura Oyola Loaiza	Secretario de Comercialización

Presidenta: Oreste Marchan Saavedra

Edad: 48

Ocupación / Profesión: Agricultor

Años que se desempeña en el cargo: 1 año

Re-elegido: no

Capacitación sobre asociatividad / cooperativismos antes de asumir el cargo: SI

Capacitación sobre la interpretación del Estatuto: SI

Los demás directivos han sido capacitados: Si.

2. Órganos de dirección:

La Junta Directiva es el órgano encargado de la gestión y dirección de la organización, teniendo facultades otorgadas por la asamblea general.

3. Órganos de control:

El tesorero y el comité de vigilancia son los responsables del control y fiscalización de la gestión operativa, financiera y comercial.

4. Órganos de ejecución:

La gerencia es el responsable de la ejecución del plan de acopio y comercialización.

5. Personal:

El equipo de la organización está integrado por 01 Gerente, 01 Técnico, que están encargados de manejar el tema comercial de cacao. Adicionalmente cuentan con una unidad de procesamiento artesanal de chocolate que genera empleo temporal a hijos y esposas de los asociados.

6. Equipamiento:

Cuentan con computadoras que facilitan el trabajo de la gestión comercial y organizacional, así como equipos para el control de calidad de cacao, unidad de procesamiento de chocolates, balanzas entre otros equipos.

v. Sub-Sistema Estratégico No cuentan con plan estratégico

1. Visión:

2. Misión:

3. Planificación estratégica:

4. Políticas:

- Trabajo continuo en mejora de la calidad de sus procesos y productos.
- La organización promueve el desarrollo de la organización y la región.

5. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Estratégico:

6. Elementos para el sostén institucional.

- Gestión de proyectos ante instituciones públicas y de cooperación.
- Diferenciación y calidad de la oferta productiva.
- Fortalecimiento de relaciones con aliados estratégicos.

d. INCIDENCIA DE LOS ENTORNOS

i. Incidencia de los Actores del Entorno Específico

1. Fortalezas:

- Gobierno Regional y Municipalidad Distrital comprometido en el afán de fortalecimiento de las cadenas productivas, en especial del cacao.
- Aliados Estratégicos con experiencia en el mercado de exportación de cacao especiales.

2. Debilidades:

- Limitada infraestructura de beneficio y escaso capital de acopio para ampliar servicio de comercialización.

3. Servicios o bienes proveídos: solo brinda servicios a socios

- Asistencia técnica.
- Comercialización
- Certificación
- Provisión de insumos y créditos.

Trabaja con planes de negocio: SI

Cantidad de productos acopiados y vendidos el año 2011: 50 TM

Monto aproximado de los productos vendidos en el año 2011: aprox USD 160,000.00

Estimado del movimiento económico en el año 2011: USD 200,000.00

4. Frecuencia de la interacción: permanente

5. Grado de dependencia e incidencia institucional: Alto

6. Tendencias en los actores y probable incidencia institucional:

ii. Incidencia del Entorno Genérico

1. Oportunidades:

La incidencia del TLC en el mercado local, hace que la organización esté buscando nuevos mercados.

Crecimiento de demanda de cacao finos y de aroma.

2. Amenazas:

- Cambio Climático
- Agudización de crisis Europea

3. Procesos en curso y probable incidencia institucional:

- Acercamiento de nuevos compradores en Perú.

4. Acciones estratégicas institucionales:

- Búsqueda de nuevos mercados.
- Desarrollo continuo de calidad

e. LOGROS

iii. Logros Sociales

1. Principales logros sociales:

- Posicionamiento de la organización a nivel de distrito, provincia, región y país.
- Gestión en implementación de proyectos en cacao.

2. Factores y estrategias que los generan:

- Aprendizaje permanente y trabajo e innovación constante.

3. Incidencia en los socios:

- Compromiso del socio en la organización.

iv. Logros Económicos

1. Principales logros económicos:

- Certificación orgánica y comercio justo
- Exportación de productos a mercados de nicho de Europa y Estados.
- Mejores Precios.
- Calidad del producto ha mejorado.

2. Factores y estrategias que los generan:

- Alianzas comerciales con CEPICAFE.
- Innovación en el desarrollo de la calidad en especial del cacao.

3. Incidencia en los socios:

v. Elementos que hacen que la organización sea competitiva frente a la competencia

vi. Procesos de fortalecimiento institucional

1. Proceso 1: ONG PROGRESO –FONDO EMPLEO

- a. Propósito:** Fortalecimiento de capacidades productivas y organizativas
- b. Objetivos Generales:** Mejora del manejo técnico y capacidades organizativas

f. **Indicadores Institucionales ARPROCAT**

Indicador	Valor
1. Número de socios activos y socios inactivos	337/60
2. Porcentaje de socios al día con sus aportaciones.	70-80%
3. Porcentaje promedio de asistencia a las asambleas.	90 – 100%
4. Número de asambleas ordinarias el año pasado.	2
5. Número de asambleas extraordinarias el año pasado.	4
6. Número de socios que reciben asistencia técnica.	337
7. Número de técnicos y promotores que prestan la asistencia técnica.	2
8. Número y monto de socios que recibieron créditos.	No otorga
9. Producción total de los socios.	150 Tm
10. Producción de los socios entregada para su comercialización.	50 TM
11. Número de centros de acopio.	2
12. Cantidad de productos acopiados y vendidos el año pasado.	50 TM de cacao
13. Monto de ventas por producto vendidos el año pasado.	USD 160,000.00
Indicador	Valor
14. Composición por calidades (orgánico, solidario, utz, etc.).	Cacao grano seco Grado I certificados FLO-Orgánico.
15. Beneficios económicos a los socios (adelanto reintegro, etc.).	Si
16. Eventos de capacitación a directivos.	Si
17. Eventos de capacitación a socios.	SI
18. Eventos de capacitación a gerentes.	SI
19. Asistencia ferias locales.	SI
20. Asistencia a ferias regionales.	SI
21. Asistencia a ferias nacionales.	Mistura, Expo alimentaria, Salón de cacao y chocolate de Perú, entre otras.
22. Asistencia a ferias internacionales.	No
23. Alianzas con entidades nacionales.	ONG PROGRESO
24. Alianzas con entidades internacionales.	
25. Alianzas con compradores.	CEPICAFE
26. Reuniones de la Junta Directiva el año pasado.	6

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

FICHA DE CATEGORIZACIÓN

Organización: Asociación regional de productores de cacao Tumbes – ARPROCAT

Tabla N° 19: Planilla análisis de variables del medio interno APROCAT

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. GESTION				
1	Gerencia.	2	4	50.00%
2	Liderazgo de la gerencia.	3	4	75.00%
3	Planificación.	3	4	75.00%
4	Control de ejecución de actividades.	3	4	75.00%
5	Nivel de uso de los recursos.	3	4	75.00%
6	Alianzas estratégicas	3	4	75.00%
7	Administración	3	4	75.00%
8	Estado de liquidez	3	4	75.00%
9	Estado de pérdidas y ganancias	3	4	75.00%
10	Nivel de ingresos	2	4	50.00%
11	Eficiencia en procesos de comercialización.	4	4	100.00%
12	Nivel de diversificación de actividades económicas	1	4	25.00%
Sub Total		33	48	68.75%
S.S. CULTURAL				
1	Nivel educativo de los socios.	3	4	75.00%
2	Edad de los socios.	3	4	75.00%
3	Comunicación interna.	2	4	50.00%
4	Fidelización y pertenencia.	3	4	75.00%
5	Nivel de calidad de vida.	2	4	50.00%
6	Nivel de seguridad social.	2	4	50.00%
7	Grado de asociatividad interna.	3	4	75.00%
8	Nivel de acción colectiva.	3	4	75.00%
9	Crédito a socios	3	4	75.00%
10	Nivel de generación de empleo y empleabilidad.	2	4	50.00%
11	Cultura de equidad de género.	3	4	75.00%
12	Programas para jóvenes.	2	4	50.00%
Sub Total		31	48	64.58%

<<Continuación>>

SUB SISTEMAS	VARIABLES	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
S.S. TECNOLOGICO				
1	Nivel de productividad.	3	4	75.00%
2	Nivel de producción.	3	4	75.00%
3	Nivel de tecnología.	3	4	75.00%
4	Equipos técnicos.	3	4	75.00%
5	Cobertura AT (Accidente de trabajo).	3	4	75.00%
6	Cuidado del medio ambiente.	3	4	75.00%
7	Sostenibilidad de recursos y procesos.	3	4	75.00%
8	Calidad de los productos y servicios.	4	4	100.00%
9	Procesos de certificación.	2	4	50.00%
10	Diferenciación de productos.	2	4	50.00%
11	Infraestructura propia.	3	4	75.00%
12	Capital de trabajo.	3	4	75.00%
Sub Total		35	48	72.92%
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA				
1	Organigrama.	3	4	75.00%
2	Nivel de Organización.	3	4	75.00%
3	Conocimiento del organigrama.	3	4	75.00%
4	Herramientas para gestionar la organización	3	4	75.00%
5	Cobertura de cargos y puestos.	4	4	100.00%
6	Funciones y responsabilidades.	3	4	75.00%
7	Poderes y mandatos.	4	4	100.00%
8	Trabajo en equipo.	3	4	75.00%
9	Órganos directivos.	4	4	100.00%
10	Órganos de control.	3	4	75.00%
11	Relaciones trabajadores/socio.	4	4	100.00%
12	Equipamiento.	3	4	75.00%
Sub Total		40	48	83.33%
S.S. ESTRATEGICO				
1	Plan Estratégico.	3	4	75.00%
2	Visión.	3	4	75.00%
3	Misión.	3	4	75.00%
4	Mentalidad empresarial.	3	4	75.00%
5	Liderazgo Directivos.	3	4	75.00%
6	Empleo del PE.	3	4	75.00%
7	Objetivos estratégicos	3	4	75.00%
8	Cumplimiento objetivos estratégicos.	3	4	75.00%
9	Evaluación de metas estratégicas.	3	4	75.00%
10	Seguimiento.	3	4	75.00%
11	Políticas y estrategias.	3	4	75.00%
12	Actualización del PE.	3	4	75.00%
Sub Total		36	48	75.00%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

**Tabla N° 20: Planilla resumen de análisis de variables del medio interno
APROCAT**

SUB SISTEMAS	REAL	PESO	SUBTOTAL
S.S. GESTION	33	2.50	82.50
S.S. CULTURAL	31	2.00	62.00
S.S.TECNOLOGICO	35	2.00	70.00
S.S. ESTRUCTURA OPERATIVA	40	1.50	60.00
S.S. ESTRATEGICO	36	2.00	72.00
	Totales	10.00	346.50
	Promedio Ponderado		34.65
	% del Optimo		72.19%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 21: Planilla de análisis de variables del entorno APROCAT

ENTORNOS	RELACIONES CON LOS ENTORNOS	REAL	OPTIMO	% EFICIENCIA
ESPECIFICOS				
1	Apoyo de organismos estatales.	3	4	75.00%
2	Fondos concursables.	3	4	75.00%
3	Precios.	2	4	50.00%
4	Mercado externo.	3	4	75.00%
5	Mercado interno.	2	4	50.00%
6	Cooperación nacional.	2	4	50.00%
7	Cooperación internacional.	3	4	75.00%
8	Tipo de cambio.	2	4	50.00%
9	Financiamiento banca nacional.	3	4	75.00%
10	Financiamiento banca internacional.	3	4	75.00%
11	Financiamiento sector social nacional.	2	4	50.00%
12	Financiamiento sector social internacional.	4	4	100.00%
13	Financiamiento compradores.	2	4	50.00%
14	Gremios.	4	4	100.00%
15	Competidores.	4	4	100.00%
16	Gobierno.	3	4	75.00%
	Sub Total	45	64	70.31%

GENERICOS				
1	Crisis económica en Europa.	3	4	75.00%
2	Crisis económica en EEUU.	3	4	75.00%
3	Cotización internacional del dólar.	2	4	50.00%
4	Imagen de productos peruanos.	3	4	75.00%
5	Cambio climático global.	2	4	50.00%
	Sub Total	13	20	65.00%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

Tabla N° 22: Planilla resumen de análisis de variables del entorno APROCAT

ENTORNOS	REAL	PESO	SUBTOTAL
ESPECIFICOS	45	1.00	45.00
GENERICOS	13	1.00	13.00
	Totales	2.00	58.00
	Promedio Ponderado		29.00
	% del Optimo		69.05%

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2012), caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios

MATRIZ DE PLAN DE ACCION

Organización: Asociación regional de productores de cacao Tumbes - ARPROCAT

CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
Existen limitaciones en conocimiento y aplicación de herramientas de planificación, evaluación y control por parte de los directivos. Además no se cuenta con un sistema de información gerencial ni gerente, por lo que las decisiones no son tomadas en el tiempo oportuno	Dos (02) talleres de herramientas de planificación y control	Se implementarán capacitaciones en gestión organizativa con directivos y productores líderes, a quienes se les capacitará utilizando metodologías de capacitación para adultos, aplicando dinámicas y ejercicios de reflexión los cuales permitirán generar y desarrollar capacidades de planificación y evaluación.	Félix Suarez, Luis Bardales Pérez	12 de Setiembre y 17 de octubre de 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - PROGRESO
	Gestionar a través de un Proyecto la compra de un software para la contabilidad y comercialización		Luis Bardales, Milagros Dios Morote	01 de Marzo de 2014	Disponibilidad de fondos concursables y aprobación del proyecto	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Taller de Efectos & Impactos		Raúl Tineo, Luis Bardales, Luis Mendoza	20 de Agosto 2013	Contar con apoyo de profesional con experiencia en OEI	DGCA/MINAGRI - PROGRESO, GOBIERNO REGIONAL
	Reunión de evaluación anual entre directivos, trabajadores y técnicos		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	20 de Diciembre de 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT

<<Continuación>>

CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
Escasa capacidad de gestión de proyectos y recursos externos	.Elaborar una propuesta a Procompite Regional que contemple la contratación de un especialista en certificaciones y adquisición de insumos.	Generar capacidades en el personal técnico en la gestión de propuestas y proyectos en forma participativa.	Luis Bardales, Milagros Dios Morote	25 de Octubre 2013	Compromiso del Gobierno Regional en apoyar esta iniciativa	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Seguimiento en el proceso de aprobación del Plan de Negocios presentado al PCC. Y Post ejecución del plan de negocios.		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	Primera quincena de Agosto - a la segunda quincena de Setiembre.	Disposición de apoyo por parte del PCC	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Gestionar un proyecto orientado al mejoramiento de la productividad, infraestructura y equipos		Raúl Tineo, Luis Bardales, Luis Mendoza	Mayo- Junio 2014	Compromiso de las instituciones de apoyo	DGCA/MINAGRI - PROGRESO
Deficiente implementación del Plan de Comunicaciones	Cuatro (04) Reuniones descentralizadas	Se planificará reuniones de Consejo Directivo, Asambleas generales y reuniones descentralizadas informativas de los directivos con las bases del ARPROCAT, con la finalidad de promover la transparencia de la gestión.	Luis Bardales, Milagros Dios Morote, Rosa Tocto	22 Agosto, 05 Setiembre, 12 Setiembre, 19 y 20 Setiembre de 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT, GOBIERNO REGIONAL
	Promover reuniones regulares y planificadas del Comité Directivo		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	09 de Agosto 2013	Participación activa de los directivos	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Apoyo para la elección de la nueva Junta Directiva		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	1era Quincena de Agosto a 2da Quincena de Setiembre 2013	Participación activa y transparente del Comité Electoral	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT

<<Continuación>>

CUELLOS DE BOTELLA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	SUPUESTOS	ALIADOS
Limitado conocimiento en los cambios en la Ley de Cooperativas	Cuatro (04) Charlas Informativas en los sectores de: Uña de Gato, La Palma, Casablanqueada y Pampas de Hospital	Se promoverá charlas informativas del modelo cooperativo para fortalecer los conocimientos y sensibilizar a los productores en la transformación	Luis Bardales, Milagros Dios Morote, Rosa Tocto	22 Agosto, 05 Setiembre, 12 Setiembre, 19 y 20 Setiembre 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT, GOBIERNO REGIONAL
	Apoyo en el proceso de transformación de Asociación a Cooperativa (Nuevo Estatuto, Inscripción ante RR.PP)		Luis Bardales, Milagros Dios Morote, Rosa Tocto	2era Quincena de Agosto a 2da Quincena de Noviembre 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT, GOBIERNO REGIONAL
El plan estratégico no recoge las nuevas perspectivas de los productores cacaoteros.	Dos (02) Reuniones de trabajo.	Actualización del Plan estratégico en forma participativa, a través de reuniones de trabajo permitiendo la sostenibilidad organizativa. Este plan será presentado y ajustado en asamblea general y validado en talleres de socialización	Luis Bardales, Milagros Dios Morote, Rosa Tocto	24 de Octubre y 15 de Noviembre de 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT, GOBIERNO REGIONAL
	Actualización del Plan Estratégico.		Luis Bardales,	05 de Diciembre de 2013		DGCA/MINAGRI
	Aprobación en asamblea general de socios.		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	15 Diciembre de 2013	Participación activa de los dirigentes y productores líderes	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
No se ha logrado definir la futura relación comercial con su aliado estratégico la COOP NORANDINO	Elaborar propuesta comercial	Definir la elaboración de una propuesta comercial y financiera para mediano y largo plazo	Luis Bardales, Milagros Dios Morote, Oreste Marchan	09 de Agosto de 2013	Participación activa de los directivos y equipo técnico	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Reunión de trabajo con Coop de Serv. Multi. NORANDINO		Luis Bardales, Oreste Marchan Saavedra	15 de Agosto de 2013	Interés de las organizaciones de continuar con la relación comercial	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT
	Elaborar la nueva estructura de costos		Luis Bardales, Milagros Dios Morote	21 de Noviembre de 2013	Participación activa del equipo técnico	DGCA/MINAGRI - ARPROCAT

FUENTE: Dirección General de Competitividad Agraria (2013), informe del seguimiento y acompañamiento a organizaciones de productores agrarios ubicados en la Macro región Norte del Perú

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el análisis global de las asociaciones estudiadas, partiendo de los logros alcanzados.

INCIDENCIA A NIVEL INTERNO.

1. Sub Sistema Gestión

Este sub sistema es el que articula a los demás sub sistemas y busca generar los mayores ingresos y excedentes que se distribuirán entre las familias, mediante el uso racional y eficiente de los recursos naturales, humanos y financieros de la organización, en función de los objetivos institucionales y demanda de los mercados.

Los actores principales en este sub sistema son los gerentes y presidentes de las organizaciones, los primeros identificando, analizando y evaluando situaciones para proponer y ejecutar decisiones empresariales, y los segundos informando y coordinando adecuadamente con sus consejeros y socios, sin interferir con las funciones gerenciales.

Para los gerentes y presidentes de las asociaciones entrevistadas, los resultados o logros principales que han caracterizado el desempeño de este subsistema en el campo económico, son las siguientes:

Ingreso y posicionamiento en mercados internacionales exigentes con precios diferenciados.

Este logro ha sido de una importancia capital, especialmente para las asociaciones exportadoras de cacao y palmito. En este sentido, el incremento en la producción,

productividad, calidad y formación de volúmenes interesantes para las empresas compradoras de EEUU y Europa, han hecho posible que no solo ingresen a estos mercados, sino que se posicionen en ellos.

Imagen institucional reconocida en su ámbito de influencia y ante los grandes compradores internacionales.

Las asociaciones exportadoras en base a la calidad de sus productos, seriedad en sus tratos comerciales y cumplimiento de sus compromisos, gozan de una excelente imagen en el mercado internacional. Así como también en las regiones, provincias y distritos en las cuales se asientan sus asociados, habiéndose convertido en dinamizadores de las economías locales.

Formación de patrimonio propio, principalmente en infraestructura y equipamiento.

Estas organizaciones reconocen como un logro importante el desarrollar infraestructura propia de tipo social, empresarial, de beneficio post cosecha, procesamiento y almacenamiento, que por un lado facilite y haga más eficientes los procesos y por otra sirva como garantía para la obtención de créditos, además de mejorar su imagen institucional ante sus asociados o socios. En el caso de las organizaciones con mayor desarrollo relativo, poseen patrimonios por montos de varios millones de soles. Las de menor desarrollo relativo, están adquiriendo terrenos con esa finalidad.

Obtención de certificaciones orgánica, comercio justo y sellos sostenibles.

Como una forma de diferenciar sus productos en el mercado y obtener precios por encima de los precios en bolsa, las asociaciones exportadoras de cacao principalmente, han desarrollado capacidades para cumplir con la normatividad de estas certificaciones y entrar al mercado de estos cafés de especialidad.

Obtención de financiamiento para capital de trabajo y créditos a socios.

Las organizaciones de productores, en general, se han convertido en un público objetivo interesante para las entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras (principalmente del sector social), habiendo implementado con ellas diversos productos financieros para proveerlas de capital de trabajo y también de inversión, además de

créditos directos para los socios, Cabe añadir que el capital de acopio sigue siendo un punto crítico, en razón que algunas no logran completar la totalidad del requerimiento.

Mejoramiento de la producción y calidad del cacao.

Para alcanzar este logro las asociaciones y sus socios, directivos, gerentes y trabajadores vienen desarrollando una cultura de calidad y mejoramiento de capacidades en post cosecha, además de invertir en infraestructura que permita mantener y controlar la calidad, como secadoras y laboratorios de taceo.

Conseguir el equilibrio económico y no generar pérdidas económicas

Este logro está referido no solo a la consecución de saldos positivos al final de los ejercicios económicos, sino también al hecho que en las organizaciones de productores se encuentran dos componentes: el componente económico y el componente social. El componente económico busca la excelencia empresarial, liderazgo en el mercado, buenos resultados económicos y financieros.

El componente social busca un manejo ajustado a los valores y principios de la organización, y buena calidad de servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados.

Entre estos componentes debe existir un adecuado equilibrio, que permita el desarrollo armónico de ambos componentes.

Regulación de precios en sus ámbitos de influencia.

Este es un logro que ha beneficiado a productores que no pertenecen a las asociaciones. Al pagar éstos precios justos en función de los precios en bolsa, mayores que los del comercio, han ocasionado que este, para ser competitivo, también eleve sus precios de compra.

Saneamiento de deudas tributarias, evitando problemas futuros.

A raíz de problemas tributarios por los que han atravesado algunas asociaciones y de las modificaciones y aclaraciones de la legislación tributaria, estas vienen poniendo mayor cuidado en estos temas y asesorándose adecuadamente.

Establecer alianzas exitosas.

A través del establecimiento de alianzas estratégicas con organismos nacionales y extranjeros, las asociaciones han logrado captar recursos financieros para ejecutar proyectos de desarrollo, que han beneficiado a la misma organización y a sus asociados.

Cabe señalar que algunas veces se piensa que estas alianzas originan dependencia financiera de algunas entidades cooperantes.

Podemos afirmar que no es así, sino más bien de aprovechamiento de oportunidades. Muchas asociaciones han desarrollado capacidades para identificar y aplicar a esas fuentes con buenos resultados y utilizarlos en sus procesos de crecimiento y desarrollo.

Mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Es unánime la opinión que las asociaciones, a través de una exitosa gestión, han contribuido al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y sus familias, en razón a los mayores ingresos provenientes de la comercialización eficiente de productos y a la implementación de servicios a los socios.

2. Sub Sistema Cultural

La organización está formada por personas y grupos que interactúan entre ellos, de allí que el subsistema cultural esté constituido por conductas individuales y mecanismos de motivación e incentivos, patrones culturales, valores, comportamientos, creencias, que permiten a la organización proyectar una imagen institucional y posicionarse en la mente de sus asociados, público, clientes, proveedores autoridades y otros, atrayendo además nuevos socios y personal idóneo.

De acuerdo a lo manifestado por presidentes y gerentes, los logros que han caracterizado este sub sistema, al igual que los de gestión constituyen procesos, son los siguientes:

Crecimiento anual del número de asociados.

Todas las asociaciones reconocen este logro como uno de los principales en el campo social, ya que además de ser un indicador de crecimiento, permite también una mayor

disponibilidad de productos para su comercialización, más aún cuando se atienden mercados en alza. No está exento de peligros, como el ingreso de socios oportunistas que solo buscan beneficios personales en el corto plazo.

Cambio de mentalidad de los productores que los mueve a invertir en sus fincas.

A través de la asistencia técnica y capacitaciones los asociados y sus familias han comprendido que la agricultura moderna requiere de inversiones a nivel de las fincas.

Desarrollo de capacidades para establecer alianzas estratégicas.

Como ya se dijo, las asociaciones, inclusive las de menor desarrollo relativo, han logrado desarrollar capacidades que les han permitido captar fondos de distintas fuentes estatales y privadas, para financiar proyectos de desarrollo y ejecutarlos a satisfacción de las fuentes, en beneficio de sus organizaciones, asociados y sus familias.

Identidad e involucramiento de los asociados en el trabajo de la organización.

Se ha desarrollado entre los asociados un sentido de identidad y pertenencia que los motiva a participar activamente en eventos de todo tipo, organizados por la gerencia y directivos.

Desarrollo de capacidades en elaboración de derivados de cacao, para su comercialización por la organización.

Como una forma de generar ingresos adicionales para las familias, se capacita a señoras y jóvenes principalmente en la elaboración de derivados de cacao de calidad, para su posterior comercialización a través de los canales y departamentos de comercialización de la organización.

Equidad de género.

En la mayoría de las asociaciones se aprecia una mayor participación de la mujer en cargos directivos.

Convencimiento de los asociados que el modelo de asociación es el que mejor se ajusta a la voluntad y sentir de ellos.

Los asociados, sus directivos y gerente visualizan que el modelo de asociación es el que

mejor entienden y se ajusta a sus intereses y que continuarán con este modelo.

3. Sub Sistema Tecnológico

Está referido a los recursos necesarios para el desarrollo de actividades y agrupa también al conjunto de medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos y actividades en bienes o servicios. Incluye también infraestructura y financiamiento.

En este sub sistema los logros que lo han caracterizado son los siguientes:

Equipos técnicos calificados y con experiencia.

De los servicios implementados, el primero o uno de los primeros, ha sido el de asistencia técnica, en el entendido que la primera meta que se fijaban las organizaciones era su articulación a mercados internos o externos, lo cual requería incrementos de la producción, productividad y productos que cumplieran con los requerimientos de la calidad de dichos mercados.

Sistemas de transferencia de tecnología.

Las organizaciones cuentan con paquetes tecnológicos y sistemas de transferencia validados y equipamiento para ello.

Incrementos en la producción y calidad de los productos.

En todos los casos manifiestan que se han conseguido incrementos en la producción, productividad y rendimientos, como resultado del servicio de asistencia técnica a los socios.

Infraestructura social, de beneficio, procesamiento y almacenaje.

Como se indicó anteriormente, existe la tendencia en las organizaciones de contar con infraestructura y equipamiento propios como una forma de capitalización.

En el caso de las cacaoteras vienen implementando módulos de fermentación y se viene extendiendo el acopio en baba para lograr una calidad homogénea.

Procesos de certificación.

Para acceder a diferenciales de precios en el mercado internacional, las organizaciones cacaoteras principalmente, han emprendido procesos de certificación orgánica, de comercio justo y de sellos sostenibles, para lo cual han debido conformar equipos de certificación interna y desarrollar capacidades para cumplir con las normas de certificación.

4. Sub Sistema Estructura Operativa

La estructura operativa formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y actividades en la organización. En ese sentido los logros que caracterizan a este sub sistema en las asociaciones son:

Fortalecimiento institucional social y productivo.

De acuerdo a su modelo organizativo, las organizaciones han desarrollado su estructura orgánica y tratado de fortalecerlas con el empleo de herramientas de gestión (Organigramas, Manuales de Organización y Funciones, Reglamentos, Manuales Operativos) y capacitaciones a nivel de socios, directivos y gerentes; para lo cual han contado con la colaboración de entidades estatales y organismos de cooperación privados.

Formación de comités de base.

En función del número y dispersión de los socios, las organizaciones se han estructurado orgánicamente en comités de base que agrupan entre 15 y 25 socios. Estos comités de base nombran sus delegados para que los representen en las asambleas ordinarias y extraordinarias y a la vez, sirvan de nexo con las bases con fines de comunicación.

5. Sub Sistema Estratégico

Representa los valores, principios filosóficos, políticas y orientaciones generales. Proporciona dirección a la organización precisando visión a alcanzar, misión en la sociedad y valores a favorecer, objetivos generales, políticas, ámbito geográfico, seguridad de sus clientes y bienes y servicios que oferta.

Las estrategias empleadas en las organizaciones, recogidas en las fichas de caracterización y que han caracterizado a este sub sistema son las que a continuación se señalan:

- Desarrollo del espíritu asociativo en los miembros de la asociación.
- Manejo honesto y transparente de los recursos institucionales y manejo democrático de la asociación.
- Implementación de servicios que respondan a necesidades sentidas por los productores y sus familias.
- Establecimiento de buenas alianzas estratégicas con compradores, financieras y organismos de desarrollo nacional.
- Gestión orientada a lograr una cultura de calidad.
- Formar un equipo directivo, técnico y operativo comprometido.
- Promoción de productos en ferias nacionales e internacionales.
- Transparencia en los procesos, información y comunicación a todo nivel.
- Desarrollo de capacidades a través de capacitaciones y pasantías.
- Promover la identificación de los asociados con su organización.
- Trabajar siempre en equipo a nivel de productores, directivos y área técnica.
- Generar confianza en los asociados.
- Incentivar el esfuerzo de los asociados.

También se ha recogido las preocupaciones de los gerentes y presidentes respecto del futuro, las mismas que se presentan a continuación:

- Captar el interés de socios jóvenes que se involucren en el trabajo directivo.
- Formación de cuadros directivos.
- Perder la confianza de los asociados por rumores malintencionados.
- Capital de trabajo insuficiente.
- Formación de un fondo de capital de trabajo propio.
- Desinformación que promueve la competencia.
- Bloqueo de carreteras que impidan cumplir con los embarques.
- Bajada del tipo de cambio.
- Falta de compromiso de los socios para aportar contrapartidas.

- Sobre costos laborales.
- Incrementar asociatividad para atender mayores demandas de productos.

6. Fortalezas y Debilidades

a. Fortalezas

- Mercados asegurados en base a volúmenes y calidad de productos.
- Buenas capacidades desarrolladas en el equipo directivo, gerencial y técnico.
- Adecuados niveles de capitalización.
- Socios identificados con su organización.
- Capacidades para establecer alianzas.

b. Debilidades

- Falta de financiamiento y capital para el acopio.
- Dificultades para lograr contrapartidas.
- Necesidad de contar con un sistema de información gerencial en tiempo real.

INCIDENCIA DE LOS ENTORNOS

1. Incidencia de los Actores del Entorno Específico.

El número de actores en el entorno específico de la macro región norte es muy amplio, de allí que solo se han tomado en cuenta los que verdaderamente se relacionan con las organizaciones visitadas.

Compradores de cacao: En las principales y más grandes compañías del comercio mundial de cacao, existe la tendencia de comprar estos productos, que son commoditys, directamente de los productores organizados, de forma que se acorte la cadena de intermediación y que el valor agregado por estos procesos también beneficien a los mismos productores.

Por otro lado, por el tema de responsabilidad social, también tratan de realizar acciones juntamente con las organizaciones, apoyándolas en sus procesos de crecimiento y desarrollo; de forma que puedan informar de ello a sus consumidores y comercializar mejor sus productos.

Estos apoyos van desde fijar precios con premios sobre el precio de bolsa, hasta llevar a cabo acciones de capacitación, e invitar a los directivos a visitar sus casas matrices, para establecer relaciones win-win. Adicionalmente representantes de estas compañías visitan las organizaciones de productores con cierta frecuencia.

Algunas de ellas, una vez establecidos lazos de confianza con las organizaciones, les otorgan adelantos, para que a su vez éstas y sus socios financien sus gastos de pre cosecha.

En el caso de las organizaciones visitadas, sus principales compradores son: TWIN TRADING, TULIA TRADING, COFFEE IMPORT, PRODELSUR SA, SUSTEINABLE HARVEST, SUMAQAO, PRONATEC, ICAM, TRADING ORGANIC, LA SIEMBRA..

Financieras: Los “booms” del cacao y su alta calidad demostrada al ganar premios importantes a nivel mundial y los buenos precios en el mercado internacional, han provocado que la banca extranjera y nacional vean en los sectores cacaoteros una oportunidad interesante para la colocación de capitales.

También han ingresado financieras del sector social, es decir aquellas que además de prestar capitales a tasas internacionales, desarrollan a la vez proyectos de apoyo a las organizaciones. Estas instituciones generalmente utilizan el sistema de otorgar préstamos sobre los contratos de venta en firme, en porcentajes que fluctúan entre el 60 y 70% del monto del contrato., y como ya se dijo a tasas internacionales que vienen a ser menores que las de la banca nacional.

Las instituciones financieras con las que trabajan las organizaciones visitadas son: AGROBANCO, ROOT CAPITAL, ALTERFIM, RESPONSABYLITY, BBVA Continental, RABOBANK, OIKOCREDIT, ETIMOS, SHARED INTEREST, FORESX,

BANCO DE CREDITO DEL PERU, CAJA SEÑOR DE LUREN, CAJA MAYNAS, CAJA NUESTRA GENTE.

Entidades Públicas: En los últimos años, el sector público ha apostado por el desarrollo del cacao, apoyando a las organizaciones de productores con diversos programas orientados a eliminar los cuellos de botella que frenan su desarrollo. En primer término merecen destacarse las acciones del MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO con sus programas INCAGRO, AGROEMPRENDE, AGROIDEAS, orientados a mejorar la tecnología, investigación y competitividad de las organizaciones, en el sector de sanidad el SENASA.

Las municipalidades provinciales y distritales con sus proyectos PROCOMPITE, orientados a ampliar las áreas cacaoteras.

LOS GOBIERNOS REGIONALES con programas de asistencia técnica, apoyo gerencial y construcción de módulos de post cosecha.

DEVIDA con sus proyectos de impacto rápido (PIR) que ejecuta con municipalidades y con los cuales no solo se está mejorando el manejo de plantaciones establecidas, sino de ampliación de áreas de cacao.

Entidades de Cooperación Nacional e Internacional: Estas entidades, con fondos nacionales y extranjeros llevan a cabo programas y proyectos de desarrollo cacaotero con las organizaciones de productores. A continuación mencionamos las que han tenido actividades con las organizaciones visitadas: HEIFER INTERNATIONAL, PROYECTO PRA/USAID, PROGRAMA UNIDOS (BID), COOPERACION AL DESARROLLO GiZ, PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO/USAID y sus aliados ACDIVOCA y TECHNOSERVE, FUNDACION SOLIDARIDAD, ITDG (SOLUCIONES PRACTICAS), PRODATO 1 y COOPERACION AL DESARROLLO “GiZ” con fondos de la cooperación alemana y AVSI de la cooperación italiana.

Entidades de Investigación: el CITECACAO, con apoyo de USAID, GOBIERNOS

REGIONALES, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO y MINISTERIO DE LA PRODUCCION.

Entidades gremiales: ASOCIACION PERUANA DE PRODUCTORES DE CACAO (APPCACAO), desarrollando actividades no solo gremiales, sino también de promoción internacional del cacao nacional, sino también de fortalecimiento institucional y mejora de la calidad a través de concursos de calidad.

Estas instituciones tienen incidencia en los procesos de crecimiento y desarrollo de las organizaciones, pues siempre apuntan a eliminar cuellos de botella que les resta competitividad.

A. Oportunidades.

- Surgen como oportunidades en la línea de cooperación, la ejecución de proyectos con organizaciones aliadas de USAIDPERU, como TECHNOSERVE, ACDIVOCA y otras, en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo, quienes ya vienen operando en las diferentes Regiones, Así mismo se constituyen en oportunidades programas del Ministerio de Agricultura y Riego como AGROIDEAS.
- Igualmente, las municipalidades provinciales y distritales son actualmente actores importantes con sus proyectos PROCOMPITE.
- AGROIDEAS y PROCOMPITE se han convertido en verdaderas posibilidades para las organizaciones que desean mejorar su infraestructura y competitividad.
- Los Gobiernos Regionales también vienen prestando apoyo a organizaciones en el tema de apoyo gerencial, formulación de planes de negocios y módulos de post cosecha de cacao.

B. Amenazas.

- Precios menores que los de la campaña pasada.
- Menores ventas por retracciones en la demanda.

C. Servicios o bienes proveídos

Los servicios proveídos generalmente han sido: asistencia técnica para incrementar la producción y productividad, para el mejoramiento de la calidad, créditos de pre cosecha y

mantenimiento, fortalecimiento de organizaciones y para comercialización y articulación comercial.

Asimismo, desarrollo de capacidades en productores, técnicos extensionistas e investigación adaptativa de mejoras tecnológicas.

En cuanto a bienes, han consistido en semillas, materiales para viveros, plántones, abonos y fertilizantes, herramientas, secadoras solares y rotatorias, despulpadoras, cajones fermentadores de cacao, módulos de beneficio de cacao.

D. Frecuencia de la interacción.

La mayoría de los proyectos han tenido entre 3 y 4 años de duración, aunque también los ha habido de cinco y hasta diez años.

Dependiendo de los proyectos, aspectos financieros y objetivos, la frecuencia de interacción ha sido variable.

E. Grado de dependencia e incidencia institucional.

Mucho se discute que si los proyectos de desarrollo de cooperación crean dependencia financiera en las mismas.

Lo real es que muchas organizaciones han desarrollado capacidades para identificar y aplicar a proyectos de cooperación, y de hecho algunas tienen varios años con un mismo cooperante. Cuando los fondos de cooperación se aplican a la eliminación de cuellos de botella de tipo productivo, de calidad, comercialización u organizativo, pero sin cubrir gastos operativos que son propios del negocio, no suele haber problemas. En cambio cuando se cubren costos operativos y no se desarrollan capacidades entre los integrantes de la organización, para asumirlos cuando la cooperación se retire, podría darse el caso que la organización entre en crisis.

F. Tendencias en los actores y probable incidencia institucional.

La tendencia en los actores, especialmente los de la cooperación nacional, es a incrementar sus proyectos con organizaciones de productores en las zonas que producen cacao. Esto en

razón es commodity con mercado asegurado, excelente imagen comercial y cuya producción y calidad está en manos de organizaciones de pequeños productores.

Uno de los actores que tiene cada vez más incidencia en la formación de nuevas organizaciones y en su crecimiento y desarrollo es el Ministerio de Agricultura y Riego, mediante la dación de normas que promueven la asociatividad y programas que mejoran su competitividad.

2. Incidencia del Entorno Genérico

La crisis financiera en los EEUU y en la Unión Europea, así como impactan en la economía de los países, también impactan en las organizaciones de productores de commodity, sea por retracciones en la demanda, o por disminución de precios en el mercado internacional. No debe perderse de vista que los principales compradores del cacao peruano, se encuentran precisamente en los EEUU y Europa.

A. Oportunidades.

El país tiene firmados tratados de libre comercio con países o comunidades de países que podrían significar nuevos mercados para el cacao peruano.

B. Amenazas.

- Agravamiento de la crisis financiera internacional podría causar retracción en los mercados.

C. Procesos en curso y probable incidencia institucional.

Los proyectos con fuentes cooperantes y con programas como AGROIDEAS, o los municipales como PROCOMPITE siguen su curso y repercutirán favorablemente en las organizaciones.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS LOGROS OBTENIDOS CON LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS EN CADA UNA DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

REGIÓN PIURA							
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SUB SISTEMA GESTION	SUB SISTEMA TECNOLOGIA	SUB SISTEMA CULTURAL	SUB SISTEMA ESTRATEGICO	SUB SISTEMA ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
Asociación de Productores de Banano Orgánico, Cacao y otros Cultivos Agrarios de Buenos Aires - Morropón - ASPROBO	Gestión de financiamiento para la Certificación Organiza FLO CERT.	se ha capacitado a los socios en manejo integrado de plagas con la colaboración de SENASA E INIA	Capacitación de productores en créditos y ahorro a través de la cooperativa COOPAC NORANDINO	Se ha aprobado el Plan de acción a corto y mediano plazo	Han instalado el Comité de transformación de Asociación a Cooperativa y han aprobado su cronograma	Se ha logrado un contrato para comercializar Banano Orgánico a Supermercados Wong, hasta el cierre se han vendido 700 cajas.	Van a transformarse de Asociación a Cooperativa
	ASPROBO el 2013 concursó al PROCOMPITE del Gobierno Regional de Piura resultando ganador con el Plan de Negocios "Mejoramiento de la Cadena Productiva de Banano Orgánico de los Productores Organizados de la Provincia de Morropon" por un monto S/. 156,878.00	Talleres de especialización en post cosecha de banano orgánico con jóvenes, esposas e hijos de asociados. Capacitación de 20 integrantes que conforman la cuadrilla de cosecha y proceso de banano en alianza estratégica con CIPCA y Municipalidad Distrital de Buenos Aires	Taller de capacitación en fortalecimiento organizacional. 75 productores capacitados en Asociatividad y Cooperativismo	Se han elaborado los estatutos de la cooperativa	Taller de Contabilidad Básica, Actualización de Registros de ingresos y gastos de los asociados. Cumplimiento de entrega de comprobantes a Contadora	Se está comercializando Banano Orgánico con la empresa Agronegocios los Ángeles a US\$5.18 la caja, ya se entregaron 2 contenedores	La comercialización de cacao orgánico para el período Agosto- Noviembre del 2013 fue de 7.5 T.M. por un valor de S/.56,250.00

REGIÓN PIURA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SUB SISTEMA GESTION	SUB SISTEMA TECNOLOGIA	SUB SISTEMA CULTURAL	SUB SISTEMA ESTRATEGICO	SUB SISTEMA ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
<p align="center">Asociación de Productores de Banano Orgánico, Cacao y otros Cultivos Agrarios de Buenos Aires - Morropón - ASPROBO</p>	<p>Acceso a Fondos Concursables AGROIDEAS, El Proyecto " Estandarización de la calidad del Cacao Criollo Blanco" de ASPROBO se encuentra en su fase final.</p>	<p>Trabajo de campo en el control Integrado del Trips de la Mancha Roja del Banano en Buenos Aires- Morropón.</p>		<p>Se viene trabajando en coordinación con Autoridad Nacional del Agua ANA, Proyecto de Irrigación Hidro energético del Alto Piura y las DRAs.</p>	<p>Aprobación del Plan de Negocio de banano orgánico por S/.190, 000 Nuevos Soles del Gobierno Regional Piura</p>	<p>Se está comercializando Cacao Orgánico a través de la Cooperativa Agraria NORANDINO quien a su vez entrega a la Trasnacional THEOBROMA a un precio de S/.8.5 Kg.</p>	<p>ASPROBO desde el día 12-12-13 está comercializando banano orgánico con la empresa Agronegocios Los Angeles a un precio de \$5.80 la Caja de 18 Kg. Aproximadamente llevan vendiendo 1.5 Contenedor.</p>
	<p>Articulación con otros Programas Estatales que mejoren su Gestión. ANA, Director Regional de Agricultura y Riego</p>			<p>Se viene negociando con los representantes de la Empresa Chocolatera Internacional ORIGINAL BENS de Suiza. Que para el 2015 tiene planeado comprar 25 T.M a un precio de \$4,500.00 T.M</p>		<p>ASPROBO firmó un contrato de Compra - Venta de Banano Orgánico con la empresa LOS ANGELES SAC que del mes de Enero a Julio compró 18,795.00 cajas de banano a un precio de S/. 6.00</p>	<p>Gestión ante entidades crediticias. Charla Informativa por representante de Agrobanco, COOPAC NORANDINO en coordinación con Sierra Exportadora.</p>

REGIÓN PIURA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SUB SISTEMA GESTION	SUB SISTEMA TECNOLOGIA	SUB SISTEMA CULTURAL	SUB SISTEMA ESTRATEGICO	SUB SISTEMA ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
Asociación de Productores de Banano Orgánico, Cacao y otros Cultivos Agrarios de Buenos Aires - Morropón - ASPROBO	Se ha logrado financiamiento a través del proyecto financiado por el Procompite Gobierno Regional Piura.					De Enero a Julio ASPROBO vino comercializando Cacao con CEPICAFE. Cacao Orgánico se vendió por un total S/. 125,737.50 y Cacao Convencional por un total S/. 10,892.00	

REGION SAN MARTIN							
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SUB SISTEMA GESTION	SUB SISTEMA TECNOLOGIA	SUB SISTEMA CULTURAL	SUB SISTEMA ESTRATEGICO	SUB SISTEMA ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
Asociación de Productores de Palmito Alianza - APROPAL	Articulación en la implementación de proyectos relacionados al palmito APROMALPI y la Dirección Regional de Agricultura.	Gestión para la renovación de la certificación del Plan HACCP de la Planta de Palmito	Taller denominado “Asociatividad, Sistema Cooperativo, Contabilidad de organizaciones agrarias y Tributación en la región San Martín”, el cual se ejecutó en el marco de uno de los procesos del Plan nacional de Asociatividad del MINAGRI	Se elaboró un resumen ejecutivo del Plan Operativo 2014	Taller de información y capacitación sobre gestión del modelo cooperativo dirigido a los dirigentes, gerentes y socios líderes	En el año 2012 se consolidó en el mercado internacional, se vendió 45 contenedores (cada contenedor contiene 22.50 TM de palmito envasado) dejando muy buenos remanentes económicos para la organización.	Están en proceso de transformación de asociación a cooperativa.
	participación en Concurso de Proyectos de FONDOEMPLEO		86 personas capacitadas entre líderes y dirigentes de la organización, en temas de asociatividad y cooperativismo.	Se gestionó la presentación de un Plan de Negocios al Programa AGROIDEAS	Se trabajó el Modelo de Acta y Estatuto para la transformación de Asociación a Cooperativa, presentada a los dirigentes para su aprobación	elaboró la propuesta del Reglamento de Uso de la Prima de Comercio Justo de APROPAL; cabe destacar, que esta organización cuenta con dicha certificación, y por lo cual recibe un plus o prima, de acuerdo a las normas y estándares de Comercio Justo	implementación de requisitos para la exportación de palmito a Venezuela

REGION SAN MARTIN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SUB SISTEMA GESTION	SUB SISTEMA TECNOLOGIA	SUB SISTEMA CULTURAL	SUB SISTEMA ESTRATEGICO	SUB SISTEMA ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
<p align="center">Asociación de Productores de Palmito Alianza - APROPAL</p>	<p align="center">Gestión y/o renovación del Plan HACCP y otras certificaciones sanitarias de la Planta de Palmito</p>			<p align="center">Documento final con las observaciones levantadas se ha enviado a la sede central de AGROIDEAS en Lima y se espera que pronto sea aprobado.</p>			

REGIÓN TUMBES

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	LOGROS EN EL SS GESTION	LOGROS EN EL SS TECNOLOGIA	LOGROS EN EL SS CULTURAL	LOGROS EN EL SS ESTRATEGICO	LOGROS EN EL SS ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
<p align="center">Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes - ARPROCAT</p>	<p align="center">La COOP NORANDINO, ha absorbido a la organización del ARPROCAT, perdiendo su institucionalidad</p>	<p align="center">Manejo administrativo de la motofurgoneta para el acopio de cacao de casablanqueada</p>	<p align="center">Se está acompañando en forma personalizada para ampliar sus conocimientos en cooperativismo y tributaciones.</p>	<p align="center">Seguimiento y levantamiento de observaciones del Plan de Negocios presentado a AGROIDEAS</p>	<p align="center">Se realizó charlas informativas para los dirigentes y socios sobre el modelo cooperativo empresarial</p>	<p align="center">Se tiene alianza comercial con la Cooperativa Norandino; está organización es una de las mas grandes en comercializar y exportar cacao</p>	<p align="center">Se viene trabajando la transformación de asociación a cooperativa</p>
	<p align="center">Vienen elaborando 02 proyectos para ser presentado a PROCOMPITE Regional</p>	<p align="center">Reunión de coordinación con Junta Directiva para gestionar la compra de un software para la contabilidad y comercialización y la elaboración del POA del plan de negocios aprobado por AGROIDEAS</p>	<p align="center">En coordinación con el gobierno local. Se Capacitaron a productores de cacao en temas de logística para exportar y cooperativismo</p>	<p align="center">Se ha actualizado el plan estratégico de la ARPROCAT</p>	<p align="center">Reunión de planificación con las Bases de ARPROCAT, Pro-gobernabilidad y Gobierno Regional de Tumbes para establecer los requerimiento de cada Plan de Negocios a concursar en el PROCOMPITE Regional</p>	<p align="center">En los últimos 2 años la organización ha producido 126 TM de cacao seco exportable que han sido entregados a la COOP NORANDINO para su comercialización.</p>	

REGIÓN TUMBES

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	LOGROS EN EL SS GESTION	LOGROS EN EL SS TECNOLOGIA	LOGROS EN EL SS CULTURAL	LOGROS EN EL SS ESTRATEGICO	LOGROS EN EL SS ESPECIFICO	LOGROS EN LA COMERCIALIZACION	LOGROS EN OTRAS ACTIVIDADES
<p align="center">Asociación Regional de Productores de Cacao de Tumbes - ARPROCAT</p>	<p>Plan Operativo Anual del plan de negocios del ARPROCAT ya ha sido elaborado junto al Ing. Carlos Ponce de Agroideas</p>		<p>Taller de capacitación en Exportación de cacao y el Cooperativismo realizado</p>	<p>A nivel mundial, en el salón de chocolate de Francia, el cacao del ARPROCAT ha quedado en 1er LUGAR.</p>		<p>Se ha empezado la campaña comercial 2013-2014, donde ya se tiene acopios de cacao en 600 Kg de cacao seco/semana en Tumbes y 900 Kg de cacao seco / semana en Zarumilla a un precio de S/. 2.2 kg de cacao convencional y S/. 2.5 kg cacao orgánico</p>	
	<p>Elaboración del POA y firma del Convenio del Plan de Negocios Aprobado denominado "Mejoramiento de la productividad, transformación y exportación de cacao criollo en la Región Tumbes".</p>			<p>Se ha aprobado el plan de actividades del presente año 2014, donde se ha incluido las actividades del plan de acción y la ejecución del plan de negocios aprobado por AGROIDEAS.</p>		<p>apoyo a través de PROCACAO en temas de comercialización a través de AGROFER y búsqueda de crédito para acopio de cacao a través de Rabobank de Holanda</p>	

V. CONCLUSIONES

- El resultado del proceso es promover la asociatividad con enfoque de negocios entre los productores de pequeña y mediana escala, como un medio para Organizaciones genera economías de escala, aumenta la productividad de la tierra, contribuye a una mayor disponibilidad de alimentos y materias primas agrícolas de buena calidad, y propicia un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades rurales y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector.
- Las organizaciones de productores agrarios estudiadas, gestionan empresarialmente sus asociaciones y se encuentran adecuadamente articuladas en las cadenas productivas incorporando conceptos de buenas prácticas para mejorar la calidad de su producción.
- Las tres organizaciones de productores agrarios generan economías de escala, tienen acceso a los mercados y brindan mejor calidad de vida a sus socios.
- Organizaciones fortalecidas con una capacidad de gestión que generan competitividad
- Las herramientas de Caracterización y Categorización, y la estrategia de Plan de Acción, conlleva a generar mayor competitividad en pequeñas y medianas organizaciones agrarias.
- Asociaciones que desarrollan y fortalecen las competencias de los líderes, técnicos y socios de las Organizaciones de Productores Agrarias que implementan actividades a través de la gestión institucional de sus propias organizaciones en los temas de Asociatividad y Gestión Empresarial

VI. RECOMENDACIONES

- Para un mejor levantamiento de información, se debe incorporar el instrumento “Juicio de Expertos” a través de los agentes regionales reconocidos en el tema de Estudio.
- Acotar los temas en los instrumentos de recojo de información en función a las posibilidades reales de uso en este primer acercamiento a las organizaciones.
- Es útil un análisis estratégico y territorial con instituciones regionales que trabajan el tema; ello debe estar incorporado en los tiempos y recursos.
- Por las características de los líderes y socios de las organizaciones y su primera actitud con el Estudio, es necesario la participación de un especialista en temas agrarios con capacidad en el uso de variadas metodologías e instrumentos de indagación.
- Para la indagación sobre “Incidencia de los Actores del Entorno Específico” deberá considerarse interlocutores especializados en los rubros significativos de la vida de las organizaciones o el acceso a fuentes secundarias especializadas; ello, implica la consideración de tiempo y recursos.
- El Especialista deberá trabajar con información de la organización contenida en fuentes escritas, y ello, en algunas organizaciones implica ordenamiento, clasificación, valoración y archivo previo, que de tenerse en disposición favorable por la organización le servirá a ella como un proceso formativo.
- La experiencia nos indica que es recomendable que la categorización se lleve a cabo por cadenas productivas e inclusive por regiones o zonas.
- La dinámica del medio interno de las organizaciones y del entorno, hacen que sea recomendable la permanente revisión de los factores y variables involucradas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- a. **AGRICULTURA PARA EL DESARROLLO, BANCO MUNDIAL (2008)**, Ashinton. Informe sobre el desarrollo mundial.
- b. **AMÉZAGA, C. RODRIGUEZ, D. NUÑEZ, M. Y HERRERA, D. 2013**. Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa. San Jose, CR, IICA.
- c. **CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU (2011)**, Proyecto de Ley N° 717-2011-CR, Ley que promueve la asociatividad agraria. Lima, Perú.
- d. **DINI, M. (2003)**. Plan operativo para el fomento de clusters en Perú, FOMIN - BID 2003.
- e. **DIRECCIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD AGRARIA (2012)**, Informe de caracterización y categorización de 17 organizaciones de productores agrarios ubicados en la región Selva Norte del Perú: Cajamarca, Amazonas y San Martín – Ministerio de Agricultura. Lima, Julio.
- f. **DIRECCIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD AGRARIA (2013)**, Informe de seguimiento y acompañamiento a organizaciones de productores agrarios ubicados en la Macro región Norte del Perú: Cajamarca, Amazonas, San Martín, Tumbes, Piura y Lambayeque – Ministerio de Agricultura. Lima, Perú.
- g. <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/glosario250814.pdf>
- h. <http://www.minag.gob.pe/portal/especiales/programa-de-compensaciones-para-la-competitividad/glosario-de-terminos>
- i. **KAST FREMONT Y J. ROSENZWEIG (1986)**. Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. México: McGraw- Hill, Pág. 107
- j. **MINISTERIO DE AGRICULTURA (2008), D.LEG. N° 1020**, Decreto Legislativo para la promoción de la organización de los productores agrarios y la consolidación de la propiedad rural para el crédito agrario. Art. 1, El Peruano, Lima, Perú.

- k. **MINISTERIO DE AGRICULTURA (2008), D.LEG. N° 1077**, Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad, Art. 1, El Peruano, Lima, Perú.
- l. **MINISTERIO DE AGRICULTURA (2012), D.S. N°001-2012-AG**, Normas Complementarias para el desarrollo de la Asociatividad Agraria, Art. 1,2. El Peruano, Lima, Perú.
- m. **MINAGRI (2013)**. Experiencias de asociatividad empresarial rural en el Perú. Estudio de casos. Documento de trabajo no publicado, elaborado en colaboración con PDRS-GIZ, IICA, Helvetas Swiss Intercooperation, IssAndes, Lutheran World Relief y Sierra Exportadora, en el marco de la Alianza de Aprendizaje Perú. Pág. 8.
- n. **MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO, ALIANZA DE APRENDIZAJE PERÚ (2014)**, Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. Lima, Perú. 194 Pág.
- o. **MINTZBERG, HENRY (1997)**, “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editora Prentice Hall Hispanoamericana.
[http://www.degerencia.com/articulo/competitividad empresarial un nuevo concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1: Esquema del Informe de Caracterización

ANTECEDENTES

I. Metodología

- a. Preparación
- b. Trabajo en Campo
- c. Tratamiento de Información, Análisis y Preparación del Informe
- d. Aprendizajes sobre la Metodología.
 - i. Preparación
 - ii. Trabajo en Campo
 - iii. Tratamiento de Información, Análisis y Preparación del Informe.

II. Caracterización

- a. Estado de la Información
- b. Caracterización de las Organizaciones
- c. Aprendizajes sobre la Caracterización de las Organizaciones

III. Recomendaciones

IV. Anexos

- i. Fichas de Caracterización por Organización
- ii. Fichas de Recojo de Información
- iii. Itinerario

Anexo N° 2: Información General de la Organización

INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACION

1. Razón social.....
2. Fecha de fundación (Constitución)
3. Objeto social (Escritura):
.....
.....
Número de socios: Total () Activos ()
Hombres () Mujeres ()
4. N° Inscripción RRPP.....
Fecha de inscripción:
5. N° RUC.....

6. Nombre y Cargo de los miembros del Consejo Directivo/Administración.

Nombres y Apellidos	Cargo

7. Ubicación de la Sede Principal.

Región	Provincia	Distrito	Localidad
Dirección:			
Persona de Contacto:			
Teléfonos:			
E-mail:			

Anexo N° 3: Encuesta al Presidente de la Organización

ENCUESTA AL PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Organización:

.....
INFORMACION GENERAL.

1. Nombres y Apellidos.....
2. Edad.....Ocupación/Profesión.....
3. Años que desempeña el cargo.....
¿Ha sido reelegido?.....
4. Historia como Dirigente.
¿Desempeñó algún otro cargo directivo en esta organización? Si () No ()

Cargo	Período

LOGROS.

5. Indique los tres principales logros sociales obtenidos por su organización.
 1.
.....
.....
 2.
.....
.....
 3.
.....
.....

¿Qué factores y estrategias explican estos logros?
.....
.....
.....

¿Cuál es la incidencia en los socios?

.....
.....

6. Indique los tres principales logros económicos obtenidos por su organización

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

¿Qué factores y estrategias explican estos logros?

.....
.....
.....

¿Cuál es la incidencia en los socios?

.....
.....
.....

7. ¿Qué elementos hacen que la organización sea competitiva frente a la competencia?

.....
.....
.....
.....

8. CAPACITACION

¿Ha recibido capacitación sobre asociatividad/cooperativismo antes de asumir el cargo? Si () No ()

¿En el país?, ¿Cuánto tiempo?.....

¿En el extranjero?¿Cuánto tiempo?.....

¿Ha recibido capacitación sobre la interpretación del Estatuto? Si () No ()

¿Cuánto tiempo?

¿Los demás directivos también han sido capacitados? Si () No ()

9. GESTION ORGANIZATIVA.

¿Qué medios de comunicación utiliza para comunicarse con sus socios?.....

¿Cada cuánto tiempo?.....

.....

¿Qué mecanismos utiliza para conocer las expectativas de los socios?.....

.....

GESTION INSTITUCIONAL.

10. ¿Cuántas reuniones ha presidido en los doce últimos meses?

.....

En el Consejo Directivo o Administrativo ¿Cómo se analizan los balances y estados financieros?

.....
.....
.....
.....

11. ¿Cuál es su apreciación sobre la gestión de la organización?

.....
.....
.....

12. ¿Está satisfecho con su labor? Si () No () ¿Cuáles son los temas que actualmente le preocupan en la representación de la organización? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Qué aspectos de la organización le entusiasman a usted en su labor de directivo?

.....
.....
.....

Anexo N° 4: Encuesta al Gerente de la Organización

ENCUESTA AL GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Organización:

.....
DATOS GENERALES.

1. Nombres y apellidos

.....
2. Edad..... 3. Profesión.....

4. Años totales de experiencia como Gerente.....

5. Años de experiencia en la gerencia de la organización.....

6. ¿Directivo de la Organización?: No (), Si (): Cargo:

7. ¿Socio de la Organización?: No (), Si (): Años de asociado:

GESTION COMERCIAL.

8. Productos y servicios principales para el mercado y principales clientes.

Producto o Servicio	Principal Mercado	Principal Cliente	Período del Año

9. Ámbito de influencia.

Servicios prestados:

Servicio	Regiones	Provincias	Distritos

Destino de los productos:

Producto	Países	Regiones	Provincias	Distritos

10. ¿Ha asistido a ferias locales/regionales/nacionales/internacionales? No ()

Si (): ¿Podría señalar las principales y el año en que asistió?

Feria	Tipo de representación (Visitante, Expositor, Organizador)	Año

11. Rubros principales del negocio:

Rubros	Trabajo con Planes de Negocio		Cantidad de productos acopiados y vendidos el año 2012	Monto aproximado de los productos vendidos el año 2012 (S/.)
	Si ()	No ()		
1.				
2.				
3.				
Estimado del movimiento económico total en el año 2012 (S/.)				

ENTORNO PARA SU TRABAJO.

12. Relación con otros Actores:

¿Quién(es) son importantes para la gestión de su organización?

Nombre de Institución / Organización / Persona	Frecuencia de la Interacción (Diaria, Semanal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual)	Grado de Dependencia de su Organización (Alta, Media, Baja)

¿El comportamiento de estos actores se prevé que será positivo y útil para su organización? Sí () ¿Por qué?

.....

No () ¿Por qué?

.....
.....
.....

13. Relación con Políticas y Otros Procesos:

¿Existen procesos políticos, sociales, económicos, legales, o fenómenos naturales y de alguna otra índole que afectan o se prevé afectarán a su organización?

Proceso	Afectación positiva	Afectación negativa	Afectación aún no determinada

LOGROS ORGANIZACIONALES.

14. Describa los tres principales logros sociales alcanzados por la organización:

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

¿Qué factores y estrategias explican estos logros?

.....
.....
.....

¿Cuál es la incidencia en los socios?

.....
.....
.....

Describa los tres principales logros económicos alcanzados por la organización...

- 1.-
-
-
- 2.-

.....
.....
3.-
.....
.....

¿Qué factores y estrategias explican estos logros?

.....
.....
.....
.....

¿Cuál es la incidencia en los socios?

.....
.....

SATISFACCIONES.

15. ¿Qué elementos hacen que la organización sea competitiva frente a la competencia?

.....
.....
.....
.....

16. ¿Está satisfecho(a) con su labor? Si () No ()

¿Cuáles son los temas que actualmente le preocupan en la gestión de la organización?

¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

17. ¿Qué aspectos de la organización le entusiasman a usted en su labor de gerencia?.....

.....
.....

Anexo N° 5: Indagación en las Organizaciones

INDAGACION EN LAS ORGANIZACIONES

GUION DE PREGUNTAS: SUB SISTEMA GESTION.

ENTREVISTA AL GERENTE / CONSEJO DIRECTIVO / RESPONSABLES DE AREA

1. PLANIFICACION OPERATIVA.

¿Cómo se planifica la organización en el corto y mediano plazo?

Plan Operativo Anual. Si () No () *Solicitar el Plan Operativo Anual*

¿Qué proceso han seguido para la formulación de este Plan Operativo Anual?

¿Se forma un equipo para ello? ¿En qué mes? ¿Quiénes lo integran?

¿El Plan Operativo Anual es aprobado? Si () No () ¿Por quienes?

¿El Plan Operativo Anual se hace de conocimiento de los socios? ¿Del personal? ¿Qué mecanismos utiliza para divulgar el Plan Operativo Anual?

¿Cuentan con planes de negocio? Si () No ()

2. DIRECCION Y EJECUCIÓN.

¿Cómo se toman las decisiones operativas más importantes? ¿Qué tipos de análisis se realizan? ¿Quiénes intervienen? ¿Se forman equipos? ¿Quedan por escrito? ¿Se ejecutan rápidamente? ¿Cómo se imparten las órdenes al personal que lo ejecuta?

¿Cuáles son las herramientas de gestión que emplean en su desempeño? ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial? Listado: Estatuto, Plan Estratégico, POA, MOF, ROF, Reglamento Interno

¿Se tienen asesores? ¿En qué áreas o temas?

¿Se tiene la suficiente autonomía?

3. EVALUACION Y CONTROL.

La gerencia ¿cómo controla y evalúa que se cumpla sus disposiciones de gestión? ¿Qué mecanismos ha implementado para ello? ¿Se aplican medidas correctivas y sanciones?

¿Cuenta con recursos suficientes para esta labor?

4. GESTION DE SERVICIOS.

¿Qué servicios se prestan a los socios o asociados? *Breve descripción de cada uno de ellos, frecuencia y cobertura.*

¿Cuál es la calidad de los servicios?

¿Son exclusivos para los socios/asociados, o se prestan también a terceros?

¿Cómo están organizados?

¿Cada año aumenta el número de usuarios y volumen del servicio, o es lo contrario? ¿Cómo se mide la satisfacción de los usuarios?

¿Qué beneficios les reporta? ¿Son rentables para la organización? ¿Se autofinancian?

¿Cuentan con el personal, infraestructura y equipamiento para prestar un buen servicio? ¿Son eficientes?

¿Cuáles son sus principales logros y problemas?

5. GESTION ADMINISTRATIVA.

¿Cómo describiría al aparato administrativo de la organización?

¿Se hace un uso racional de los recursos de la organización?

¿Cómo apoya a la gestión gerencial?

¿Se emplean manuales y reglamentos específicos para cada área, especialmente la contable?

¿Se cuenta con el personal idóneo, infraestructura y equipamiento?

6. GESTION COMERCIAL.

¿Tienen formalizado el sistema de comercialización? Sistema tradicional o formal (documentos para la comercialización)

¿Se trabaja con un plan de comercialización? Si () No () ¿Cómo y quienes lo elaboran? ¿Se evalúa su cumplimiento?

¿Cuáles son los principales productos/servicios? ¿Se han diversificado las actividades económicas?

¿Cuáles son los procesos de comercialización? ¿Cuáles son sus resultados?

¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Dónde se ubican?, ¿Cómo es la relación o trato con ellos?

¿Estableces contratos con ellos? ¿Cumple con sus contratos? ¿En qué nivel?

¿Asisten a ferias locales/regionales/internacionales?

¿Han obtenido premios a la calidad?

En los últimos años ¿Cómo se han comportado en el tiempo los volúmenes vendidos, los montos de ventas en soles y los precios en soles por unidad?

¿Cuáles han sido las pérdidas o ganancias durante los últimos años? ¿Los socios incrementan significativamente sus ingresos familiares año a año?

¿A lo largo del tiempo, se han conseguido nuevos mercados y se han posicionado en ellos? ¿Cuáles han sido las estrategias para ello?

¿Cómo calificaría su sistema comercial?

¿Qué problemas faltan solucionar?

7. GESTION CONTABLE FINANCIERA.

¿Cómo describiría el sistema contable financiero de la organización? ¿En qué formas apoya a la gestión gerencial?

¿Cuenta con el personal idóneo, infraestructura y equipamiento necesarios? ¿Cuenta con un software contable?

¿Se encuentra la contabilidad al día?

¿Tienen problemas impositivos? ¿Con qué organismos estatales?

¿Trabajan con un presupuesto anual aprobado?

¿Cuál es el requerimiento y cómo se financia el capital de trabajo?

¿Se realiza control presupuestal, de préstamos, controles de caja, balances auditados?

¿Se cuenta con balances trimestrales de gestión?

¿Se expone con claridad a los socios los estados financieros?

¿Tiene la organización problemas de liquidez?

¿Problemas por solucionar?

8. ALIANZAS ESTRATEGICAS.

¿Cuenta con aliados estratégicos? ¿Quiénes? ¿Nacionales / Extranjeros? ¿Apoyo recibido y Temporalidad?

¿Contó anteriormente con alianzas estratégicas? ¿Quiénes, Nacionales / Extranjeros? ¿Apoyo recibido, logros y temporalidad?

9. GESTION DE PROYECTOS.

¿Ha presentado proyectos a fondos concursables estatales o privados, nacionales o extranjeros? ¿A cuáles?

¿Han presentado proyectos a entidades de cooperación nacional o internacional? ¿A cuáles?

¿Ha ganado y ejecutado alguno de ellos? ¿Cuáles? ¿Resultados?

¿Han tenido efectos en el patrimonio o activos de la organización?

¿Contrata el servicio de formulación o tiene las capacidades?

10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUB SISTEMA GESTIÓN.

Fortalezas.

Debilidades.

GUION DE PREGUNTAS: SUB SISTEMA CULTURAL.

ENTREVISTA AL PRESIDENTE/GERENTE.

1. GENESIS.

¿Qué los motivó a organizarse?

¿Por qué decidieron ustedes constituir este tipo de organización? ¿Están satisfechos con el modelo asociativo escogido?

¿Cuál es el nivel educativo predominante en los socios?

¿Cuál es la etapa de vida más frecuente en los socios?

2. VALORES.

¿Cuáles son los principios y valores que guían la marcha de la organización? ¿Son compartidos por la mayoría de los socios y trabajadores?, ¿Se hace referencia frecuentemente a éstos? ¿Se practica?

¿Existe gran cohesión y comunión de ideas entre todos los socios?

¿Existe gran disposición y cooperación para el desarrollo de actividades colectivas?

3. PARTICIPACION DE LOS SOCIOS/ASOCIADOS.

¿Número de asambleas ordinarias y asambleas extraordinarias en el año 2012?

¿Cómo describiría, en general, la asistencia de los socios/asociados a las asambleas ordinarias y extraordinarias? ¿En los de capacitación organizacional? ¿En los eventos técnicos? ¿En los sociales?

¿Cómo considera la participación de los socios/asociados en las asambleas? ¿Qué porcentaje de socios asiste regularmente? ¿Se cumple con los principios democráticos? ¿Se cumple con los acuerdos de asamblea?

4. CLIMA ORGANIZACIONAL.

¿Cuál es el grado de asociatividad interna?

¿Los socios se encuentran orgullosos de pertenecer a la organización? ¿Los trabajadores?

¿Todos los directivos son respetados? ¿Los directivos tienen poder de convocatoria con los socios?

¿Realizan eventos de capacitación para los socios? ¿Para los trabajadores? ¿Para los directivos?

¿Las relaciones entre los socios/asociados son armoniosas? ¿Existen conflictos? ¿Existe algún mecanismo de conciliación?

¿Qué medios utilizan la gerencia y dirigencia para mantener informados a los socios/asociados? ¿Cuáles son los recursos y medios que la organización tiene para comunicarse con sus socios?

¿Cada año ingresan nuevos socios? ¿Cómo se motiva el ingreso de nuevos socios? ¿Cuáles son los criterios de calificación para el ingreso de nuevos socios? ¿Los nuevos socios reciben capacitaciones introductorias?

¿Cuál es el balance entre ingreso de nuevos socios, activos, inactivos, retirados?

¿Cómo se maneja el tema de interculturalidad? ¿De la equidad de género?

5. FIDELIZACIÓN Y PERTENENCIA.

¿Cuál es la situación en lo que se refiere a Fidelización y Sentido de Pertenencia de los socios?

¿Qué beneficios económicos proporciona la organización a sus socios? ¿De qué tipo?
¿La organización presta servicios a los socios? ¿Cuentan los socios con algún tipo de seguridad social?
¿Se ha generado empleos permanentes y temporales en los últimos años para los socios y sus familias?
¿Los socios acceden a crédito con recursos de la organización? ¿Los socios acceden a crédito con recursos de terceros, pero gestionado por la organización?
¿Los socios hacen uso intensivo de los servicios que presta la organización?
¿Qué porcentaje de su producción estima entregan los socios para su comercialización? ¿Qué volumen significa ello? ¿Cumplen con los pagos de préstamos? ¿Cuál es la morosidad?
¿Cumplen los socios con el pago de sus aportaciones? ¿Porcentaje de socios al día con sus aportaciones?
¿Cuál es el monto acumulado a la fecha en aportaciones?
¿Qué proporción de los socios estima que se encuentran plenamente identificados con la organización?

6. GÉNERO.

¿Existe equidad de género? ¿Qué actividades se desarrollan para lograr la equidad? ¿Cómo se estimula la participación de la mujer en la dirección de la organización? ¿Se consideran actividades sociales y/o económicas para mujeres? ¿Cuáles?
¿Cuántas damas conforman los órganos directivos y los de ejecución? ¿Existe en la organización comité de la mujer u similar?

7. JUVENTUD.

¿Desarrollan actividades con jóvenes hijos de socios/asociados? ¿Apoyan a jóvenes emprendedores hijos de socios/asociados? ¿Promoción del liderazgo juvenil?

8. IMAGEN INSTITUCIONAL.

¿Existe promoción y difusión de la organización?
¿Existe algún problema de legalidad en la organización?
¿Cuál considera es la imagen que proyecta la organización? ¿Esta imagen es a nivel local, regional, nacional, internacional?
¿Es un referente importante en el rubro del negocio?
¿Es un referente para la mejora significativa de la calidad de vida de las familias? En vivienda, salud y educación.

9. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUB SISTEMA CULTURAL.

Fortalezas.

Debilidades.

GUIÓN DE PREGUNTAS: SUB SISTEMA TECNOLÓGICO.

ENTREVISTA A GERENTE Y JEFES DE ÁREA

1. FÍSICO.

¿Con qué infraestructura propia cuenta la organización? Infraestructura empresarial, social y de servicios con qué cuenta la organización (Incluir número por tipo de infraestructura) ¿Es suficiente?

¿Están plenamente operativos? ¿Qué problemas se tienen con la infraestructura? Si no cuentan con infraestructura suficiente y apropiada ¿Cómo suplen esta debilidad?

¿Tienen necesidad de ampliaciones o mejoras de la infraestructura?

¿Emplean la infraestructura como garantía financiera?

2. TECNOLÓGICO.

¿Cómo ha evolucionado la productividad en los últimos años? ¿Cómo ha evolucionado la producción en los últimos años? ¿Factores o procesos que han generado las tendencias indicadas?

¿Prestan servicios de asistencia técnica a sus socios? Si () No () ¿Número de técnicos y promotores que prestan asistencia técnica? ¿Cuenta el equipo técnico con el número de profesionales / promotores capacitados requeridos para asistir a los socios según su número y dispersión? ¿Qué actividades desarrolla la organización para mejorar las capacidades de sus técnicos / promotores?

¿Cómo planifican y coordinan los equipos técnicos sus actividades con los socios?

¿Cómo se ha reflejado la asistencia técnica en los niveles de tecnología, índices de producción, calidad, diferenciación de productos, acopio, precio o acceso a nuevos servicios y mercados? ¿Producción total estimada de todos los asociados? ¿Qué certificados tienen?

¿Están satisfechos los socios con los servicios? ¿Cómo monitorean o evalúan la calidad de sus servicios?

¿Los paquetes tecnológicos son amigables con el medio ambiente? ¿Por qué? ¿Cuántos socios cuentan con certificación orgánica? ¿Con otros sellos sostenibles?

¿Cuál es el nivel de uso de sus recursos? ¿Cuál es la sostenibilidad de sus recursos y procesos productivos?

3. FINANZAS.

¿La organización cuenta con estrategias de financiamiento a corto y mediano plazo? Si () No ()

¿Cuál es la estructura de financiamiento institucional (Propio y externo, plazos)?

¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento? ¿Con qué empresas financieras nacionales y extranjeras tiene préstamos vigentes la organización?

¿Qué proporción de la planilla se financia con recursos propios?

¿Cómo financia la organización el capital que requiere para cada campaña?

¿Se dispone de información periódica sobre el comportamiento de los principales indicadores financieros? ¿Cuentan con software financiero que permita analizar diferentes escenarios?

¿Se llevan a cabo periódicamente auditorías financieras sobre los estados financieros?

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUB SISTEMA TECNOLÓGICO.

Fortalezas.

Debilidades.

GUION DE PREGUNTAS: SUB SISTEMA ESTRUCTURA OPERATIVA.

ENTREVISTA AL GERENTE, PRESIDENTE, CONSEJO DIRECTIVO

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

¿Cuál es la estructura de la organización?

¿Cuenta la organización con un organigrama actualizado? Si () No () *Observar el organigrama y otros documentos*

¿Qué herramientas utiliza para la gestión organizacional (Estatuto, MOF, ROF, Reglamentos, Directivas)?

¿El personal conoce las líneas de jerarquización, dependencia y coordinación?

¿Los socios conocen las líneas de jerarquización, dependencia y coordinación?

2. ORGANOS DE DIRECCION.

¿Los órganos directivos funcionan de acuerdo a los estatutos? ¿Se cumplen los acuerdos de asamblea?

¿Mantienen adecuada coordinación entre ellos sin interferirse?

¿Los directivos se encuentran con sus mandatos y poderes inscritos y vigentes? ¿El Gerente?

3. ORGANOS DE CONTROL.

¿Cuenta la organización con un órgano de control y evaluación? Si () No ()

Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se denomina? ¿Quiénes lo conforman? ¿A quién informan? ¿Los informes se hacen de conocimiento de la base social: Mecanismos y frecuencias?,

¿Las acciones de control interfieren con la gestión de la organización?

¿Se producen interferencias con otras áreas / dependencias?

¿Cuentan con los recursos necesarios para su labor?

Si la respuesta es negativa, ¿Quiénes ejercen esta función? ¿Con qué mandato?, ¿A quiénes informan?

¿Cómo calificaría las acciones de control y evaluación?

4. ORGANOS DE EJECUCION.

¿Los órganos ejecutivos funcionan de acuerdo a los estatutos?

¿Está difundido el trabajo en equipo entre los órganos ejecutivos? ¿Están claramente especificadas las líneas de responsabilidad? ¿Están claramente establecidas las líneas de dependencia y coordinación entre los distintos órganos?

¿Qué mecanismos se utilizan para actualizar los conocimientos y capacidades de los funcionarios?

5. PERSONAL.

¿Cuenta con personal contratado? Si () No ()

¿Cuál es el número de empleados y obreros? ¿Cuál es la proporción de personal técnico / personal administrativo?

¿Qué proporción de socios o hijos de socios forman parte del personal? ¿Cómo describiría las relaciones entre el personal contratado y los socios?

¿El personal es suficiente para el funcionamiento adecuado de la organización? ¿Es idóneo?
¿Mecanismos de evaluación del personal –necesidades de capacitación?

¿Cuál es la relación socio – organización en el tema laboral? ¿Se producen fricciones o conflictos entre el personal y los socios/asociados?, ¿Cómo se solucionan?

¿El personal se encuentra plenamente identificado con la organización? ¿Qué mecanismos utiliza la organización para motivar al personal?

6. EQUIPAMIENTO.

En general, ¿El equipamiento es el adecuado para que el aparato empresarial y los servicios logren una operatividad plena?

Si no cuentan con equipamiento suficiente y apropiado, ¿Cómo suplen esta debilidad?

7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUB SISTEMA ESTRUCTURA OPERATIVA.

Fortalezas.

Debilidades.

GUION DE PREGUNTAS: SUB SISTEMA ESTRATEGICO

ENTREVISTA A PRESIDENTE Y DIRECTIVOS.

1. VISION

¿Cuál es la Visión de la Organización? ¿Se elaboró participativamente?

Actualmente, ¿Es todavía pertinente? ¿Refleja la forma como la mayoría de los socios/asociados perciben el futuro?

¿La mayoría de socios/asociados y personal conocen y se identifican con la Visión?

¿Es conocida por los clientes?

¿Se tiene presente mediante cuadros en los principales ambientes de la organización?

2. MISION

¿Cuál es la Misión de la Organización? ¿Se elaboró participativamente?

Actualmente, ¿Refleja la forma como la mayoría de los socios/asociados la sienten?

¿La mayoría de socios/asociados conocen y se identifican con la Misión?

¿Es conocida por los clientes?

¿Se tiene presente mediante cuadros en los principales ambientes de la organización?

3. PLANIFICACION ESTRATEGICA

¿Cuenta la organización con un Plan Estratégico? ¿Se formuló participativamente-validación? ¿Qué período de tiempo abarca? ¿Cómo se ejecuta el Plan Estratégico?

¿Se ha utilizado para definir los objetivos a mediano y largo plazo?

¿Se han seguido los lineamientos estratégicos que contiene?

¿Se ha evaluado el cumplimiento de las actividades estratégicas contenidas en el plan? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos?

¿En función de su ejecución y cambios en el entorno interno y externo se le han hecho los reajustes

necesarios?

¿Se explicó a los socios, empleados y técnicos la naturaleza y utilidad del plan?

4. POLITICAS.

¿Los órganos de dirección definen con claridad las políticas de crecimiento y desarrollo institucional?

¿Coordinan adecuadamente sobre la aplicación y cumplimiento las políticas con los órganos ejecutivos?

¿Qué mecanismos emplean para ello?

¿Evalúan los resultados de su aplicación?

5. ELEMENTOS PARA EL SOSTEN INSTITUCIONAL.

¿Qué sostiene a la organización?

¿Qué capacidades están y estarán impulsando positivamente a la organización?

¿Qué procesos internos aún no han sido potenciados por la organización para su fortalecimiento?

¿Qué procesos externos aún no han sido aprovechados por la organización para su fortalecimiento?

6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SUB SISTEMA ESTRATEGICO.

Fortalezas.

Debilidades.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN

b. INFORMACIÓN BÁSICA

a. De la Organización de Productores

- i. Nombre:
- ii. Presidente:
- iii. Gerente:
- iv. RUC:
- v. N° Inscripción RRPP:
- vi. Fecha de inscripción en RRPP:
- vii. Ubicación de la Sede Principal
 1. Región:
 2. Provincia:
 3. Distrito:
 4. Localidad:
 5. Dirección:
 6. Teléfono:
 7. Correo electrónico:
 8. Persona de contacto:
 9. Información para acceso a sede principal:

b. Del Contacto Establecido

- i. Nombre:
- ii. Cargo:
- iii. Teléfono:
- iv. E-mail:
- v. Dirección:
 1. Región:
 2. Provincia:
 3. Distrito:
 4. Localidad:
 5. Dirección:
 6. Correo electrónico:
 7. Teléfono:
 8. Correo postal:
 9. Otros mecanismos de comunicación:
- vi. Frecuencia de contacto presencial:

Primer contacto:

 1. Fecha:
 2. Medio:
 3. Lugar:
 4. Personas contactadas:

Segundo contacto:

 1. Fecha:
 2. Medio:
 3. Lugar:
 4. Personas contactadas:

c. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

a. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO INTERNO

i. Sub-Sistema Gestión

1. Planificación:
2. Dirección y ejecución:
3. Evaluación y control:
4. Gestión de servicios:
5. Gestión administrativa:
6. Gestión comercial:

7. Gestión contable financiera:
8. Alianzas estratégicas:
9. Gestión de proyectos:
10. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Gestión:

ii. Sub-Sistema Cultural

1. Génesis:
2. Valores:
3. Participación de los socios o asociados:
4. Clima organizacional:
5. Fidelización y pertinencia:
6. Género:
7. Juventud:
8. Imagen institucional:
9. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Cultural:

iii. Sub-Sistema Tecnológico

1. Físico:
2. Tecnológico:
3. Finanzas:
4. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Tecnológico:

iv. Sub-Sistema Estructural

1. Estructura organizacional:
2. Órganos de dirección:
3. Órganos de control:
4. Órganos de ejecución:
5. Personal:
6. Equipamiento:
7. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Estructura Operativa:

v. Sub-Sistema Estratégico

1. Visión:
2. Misión:
3. Planificación estratégica:
4. Políticas:
5. Elementos para el sostén institucional:
6. Fortalezas y debilidades del Sub-Sistema Estratégico:

b. INCIDENCIA DE LOS ENTORNOS

i. Incidencia de los Actores del Entorno Específico

1. Fortalezas:
2. Debilidades:
3. Servicios o bienes proveídos:
4. Frecuencia de la interacción:
5. Grado de dependencia e incidencia institucional:
6. Tendencias en los actores y probable incidencia institucional:
7. Acciones estratégicas institucionales:

ii. Incidencia del Entorno Genérico

1. Oportunidades:
2. Amenazas
3. Procesos en curso y probable incidencia institucional:
4. Acciones estratégicas institucionales:

c. LOGROS

i. Logros Sociales

1. Principales logros sociales:
2. Factores y estrategias que los generan:
3. Incidencia en los socios:

ii. Logros Económicos

1. Principales logros económicos:
2. Factores y estrategias que los generan:
3. Incidencia en los socios:

iii. Elementos que hacen que la organización sea competitiva frente a la competencia

iv. Procesos de fortalecimiento institucional

1. **Proceso 1:**
 - a. Antecedentes:
 - b. Propósito:
 - c. Objetivos Generales
2. **Proceso 2:**
 - a. Antecedentes:
 - b. Propósito:
 - c. Objetivos Generales
3. **Proceso 3:**
 - a. Antecedentes:
 - b. Propósito:
 - c. Objetivos Generales

d. INDICADORES INSTITUCIONALES		
Indicador	Valor	
1. Número de socios activos y socios inactivos	Activos	No activos
2. Porcentaje de socios al día con sus aportaciones.		
3. Porcentaje promedio de asistencia a las asambleas.		
4. Número de asambleas ordinarias el año pasado.		
5. Número de asambleas extraordinarias el año pasado.		
6. Número de reuniones del Consejo Directivo / Administración el año pasado.		
7. Número de socios que reciben asistencia técnica.		
8. Número de técnicos y promotores que prestan la asistencia técnica.	Técnicos	Promotores
9. Número de socios que recibieron créditos y monto total del crédito	Número	Monto (S/.)
10. Producción total de los socios. TM		
11. Producción de los socios entregada para su comercialización. TM		
12. Número de centros de acopio.		
13. Cantidad de productos acopiados y vendidos el año pasado.	Acopiados (TM)	Vendidos (TM)
14. Monto de ventas por producto vendidos el año pasado. S/.		
15. Certificaciones logradas por la organización.		
16. Beneficios económicos a los socios (adelanto, reintegro, otros).		
17. Eventos de capacitación a directivos. Número, Tipo	Número	Tipo
18. Eventos de capacitación a socios. Número, Tipo	Número	Tipo
19. Eventos de capacitación a gerentes., Número, Tipo	Número	Tipo
20. Asistencia ferias locales. Lugar(es):	Lugar	Mes / Año
21. Asistencia a ferias regionales. Lugar(es):	Lugar	Mes / Año
22. Asistencia a ferias nacionales. Lugar(es):	Lugar	Mes / Año
23. Asistencia a ferias internacionales. Lugar(es):	Lugar	Mes / Año
24. Alianzas con entidades nacionales. Quiénes		
25. Alianzas con entidades internacionales. Quiénes		
26. Alianzas con compradores. Quiénes		