

## Modelo de asociatividad para promover el desarrollo económico de pequeños productores de hortalizas en la provincia de Trujillo

Percy A. Alburquerque Santisteban<sup>1</sup>; Huber Rodríguez Nomura<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Docente de la Universidad Nacional de Trujillo, cyper26@hotmail.com

<sup>2</sup>Docente Emérito de la Universidad Nacional de Trujillo, hub\_rono@hotmail.com

Recibido: 17-04-2015

Aceptado: 20-06-2015

### RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad proponer un modelo de asociatividad que promueva el desarrollo económico de los pequeños productores de hortalizas en Trujillo. Se llevó a cabo un diagnóstico de los aspectos productivos y de comercialización de hortalizas en Trujillo, los cuestionarios de la encuesta se construyeron teniendo en cuenta el uso de la tecnología, la creatividad y el conocimiento organizacional de los involucrados, así como entrevistas a los especialistas en el tema de asociatividad, textos y el uso de la página web. Los resultados obtenidos en esta investigación fue que la producción de hortalizas presentan bajos rendimientos llegando solo al 59.9% de su capacidad de producción y la capacidad de comercialización es deficiente porque solo obtienen un 50.3% de las ganancias y el resto se queda con los intermediarios, demostrando que un modelo basado en el conocimiento, el cambio tecnológico, la innovación y comercialización no sólo beneficia a los pequeños productores de Hortalizas, sino que se puede tomar como modelo para cualquier otro producto producido en Trujillo por pequeños productores. Se conoció los beneficios que se logran a través del trabajo asociativo, que son mayores que los logros individuales que podría alcanzar el pequeño productor, así como demostrar que la identificación de los intereses comunes entre ellos y la organización, que acciones conjuntas contribuyen a generar beneficios económicos, ya que este sector representa una actividad de gran importancia en la vida socioeconómica de la zona.

**Palabras clave:** Asociatividad, Desarrollo económico, Pequeños productores.

### ABSTRACT

This paper aims to propose a model of partnership that promotes economic development of small producers of vegetables in Trujillo. Conducted an assessment of production and marketing aspects of vegetables in Trujillo, the survey questionnaires were constructed considering the use of technology, creativity and organizational knowledge of those involved, as well as interviews with experts on the issue of partnership, texts and use of the website. The results obtained in this research was that the production of vegetables have low yields reaching only 59.9% of its production capacity and marketing ability is poor because only obtained 50.3% of the proceeds and the rest stays with intermediaries, demonstrating that a model based on knowledge, technological change, innovation and marketing not only benefits small producers of vegetables, but it can be taken as a model for any other product produced by small farmers in Trujillo. The benefits achieved through partnership working, who are older met the individual achievements that could reach the small producer as well as demonstrate that the identification of common interests between them and the organization, joint actions generate benefits economic, as this sector has a great importance in the socio-economic life of the area.

**Keywords:** Associativity, Economic Development, Small producers.

## I. INTRODUCCION

La Agricultura es una actividad económica fundamental para los pueblos, es una fuente de riqueza permanente. Consiste en cultivar la tierra con el fin de obtener plantas y frutas con las cuales el hombre satisface sus necesidades básicas. A través de ella también se producen materias primas para muchas industrias y además constituye la principal fuente ocupacional de la población. MINAG (2004:3)

Nuestro país viene avanzando hacia el camino de la modernidad y el sector agrario se ha convertido en un potente propulsor de este desarrollo. La pobreza, que aún continúa siendo un freno para el desarrollo nacional, está siendo enfrentada directamente por oportunidades que viene ofreciendo la agricultura moderna peruana, agricultura tecnificada y basada en principios de apertura y competitividad.

Pese a que el conocimiento en cualquier etapa histórica siempre ha tenido un papel fundamental en el desarrollo, lo que es nuevo en nuestro sistema económico es que el conocimiento está siendo creado y transferido con una rapidez como no se había visto antes, pero además está siendo sistemáticamente incorporado a la producción de bienes y servicios transformando procesos no sólo económicos sino sociales. Lo distintivo de la economía basada en el conocimiento es que en ella la generación y explotación del conocimiento tienen el papel predominante en la creación de riqueza que se sustenta principalmente en el uso de las ideas más que en las habilidades físicas, así como en la aplicación de la tecnología más que en la transformación de materias primas o mano de obra barata. Banco Mundial (2013:7).

La mayor parte de individuos pertenecen a organizaciones o grupos con o sin personería jurídica, las mismas que enfrentan un gran desafío al integrarse a un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la individualidad pierde cada día valor de acuerdo a las necesidades propias del individuo por agruparse para lograr obtener confianza, ideas productivas, poder de negociación, generación de nuevos emprendimientos e ingresos y ser competitivos en el campo empresarial, donde la asociatividad es un acto voluntario y con objetivos comunes entre sus socios, compañeros o comuneros. Riveros (2007:6).

El propósito del estudio de la asociatividad y sus modelos se basa en el escaso manejo de directivos y socios en las organizaciones jurídicas que están ejecutando emprendimientos y negocios en nuestro país, en cambio en países como Chile, Colombia y Argentina en Latinoamérica, Italia, Japón, Canadá y EE.UU., se han observado cambios que proponen nuevos énfasis en el desarrollo de la asociatividad y se presentan modelos que apoyan el fortalecimiento de las organizaciones, enriquecidas con la presencia de centros universitarios a través de la vinculación con la comunidad realizadas por estudiantes asesorados por docentes. La Asociatividad se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para llevar a cabo acciones conjuntas en pro de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente. En este sentido, la asociatividad es un instrumento que los pequeños productores y productoras pueden utilizar para mejorar su eficiencia productiva, incrementar su poder de negociación y lograr una mayor y mejor articulación con el mercado. MINCETUR (2009:20).

## II. MATERIAL Y METODOS

### 2.1 OBJETO DE ESTUDIO

En la presente investigación, el objeto de estudio fueron los productores de hortalizas en Trujillo; quienes se dedican a la producción de hortalizas de manera artesanal tanto en la producción así como su comercialización en menor escala por trabajar individualmente.

**Tabla N° 01.** Distribución de la muestra.

| <b>Productores</b> | <b>Población</b> |
|--------------------|------------------|
| Trujillo           | 85               |
| Laredo             | 15               |
| Moche              | 23               |
| Poroto             | 18               |
| Huanchaco          | 9                |
| Victor Larco       | 10               |
| <b>Total</b>       | <b>160</b>       |

## 2.2 MEDIOS

a) Variables de estudio

Variable Independiente: Asociatividad

Variable Dependiente: Desarrollo económico.

b) Instrumentos y Fuentes de Investigación.

**Tabla N° 02.** Instrumentos y Fuentes de Investigación

|             |   |
|-------------|---|
| Encuestas   | Cuestionario elaborado por el investigador                    |
| Entrevistas | Guía de criterios en consideración                            |
| Observación | Guía de criterios en consideración                            |
| Documentos  | Informes sobre temas de asociatividad, estadísticas agrarias. |

c) Diseño de Investigación:

Diseño no experimental transaccional de una sola casilla.

## 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Los cuestionarios de las encuestas se construyeron tomando en cuenta:

La producción de hortalizas

Capacidad de comercialización

Poder de negociación

Tecnología usada en la producción

Conocimiento organizacional.

La encuesta se enfocó en la problemática de la producción, uso de tecnología, comercialización y conocimiento organizacional de los productores, analizando y evaluando las causas y efectos que impiden el desarrollo económico de los pequeños productores de hortalizas.

En relación a las preguntas y respuestas de la encuesta, la escala de evaluación fue: Si, No.

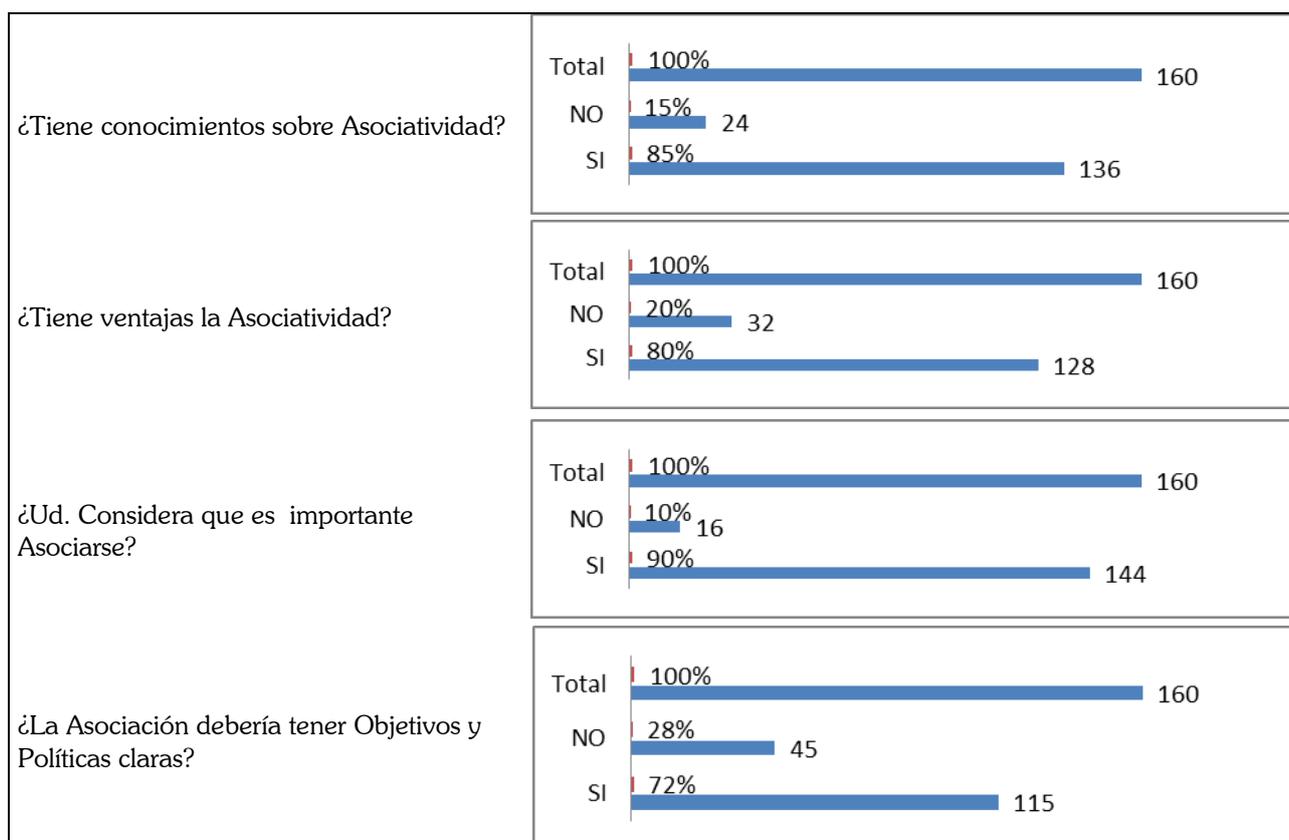
### III. RESULTADOS

**Tabla N° 03.** Características sociodemográficas de los productores

| Elementos                   | Clase                         | Frecuencia | Porcentaje  |
|-----------------------------|-------------------------------|------------|-------------|
| <b>Genero</b>               | Masculino                     | 147        | 92%         |
|                             | Femenino                      | 13         | 8%          |
|                             | <b>Total</b>                  | <b>160</b> | <b>100%</b> |
| <b>Edad</b>                 | 18-24                         | 13         | 8%          |
|                             | 25-29                         | 24         | 15%         |
|                             | 30-34                         | 27         | 17%         |
|                             | 35-39                         | 35         | 22%         |
|                             | 40 a mas                      | 61         | 38%         |
|                             | <b>Total</b>                  | <b>160</b> | <b>100%</b> |
| <b>Grado de Instrucción</b> | Primaria                      | 75         | 47%         |
|                             | Secundaria                    | 53         | 33%         |
|                             | Superior                      | 32         | 20%         |
|                             | <b>Total</b>                  | <b>160</b> | <b>100%</b> |
| <b>N° de Has Sembradas</b>  | cero a $\frac{1}{4}$          | 59         | 37%         |
|                             | $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{2}$ | 40         | 25%         |
|                             | $\frac{1}{2}$ a 1             | 30         | 19%         |
|                             | 1 a 2                         | 18         | 11%         |
|                             | 2 a 5                         | 13         | 8%          |
|                             | <b>Total</b>                  | <b>160</b> | <b>100%</b> |

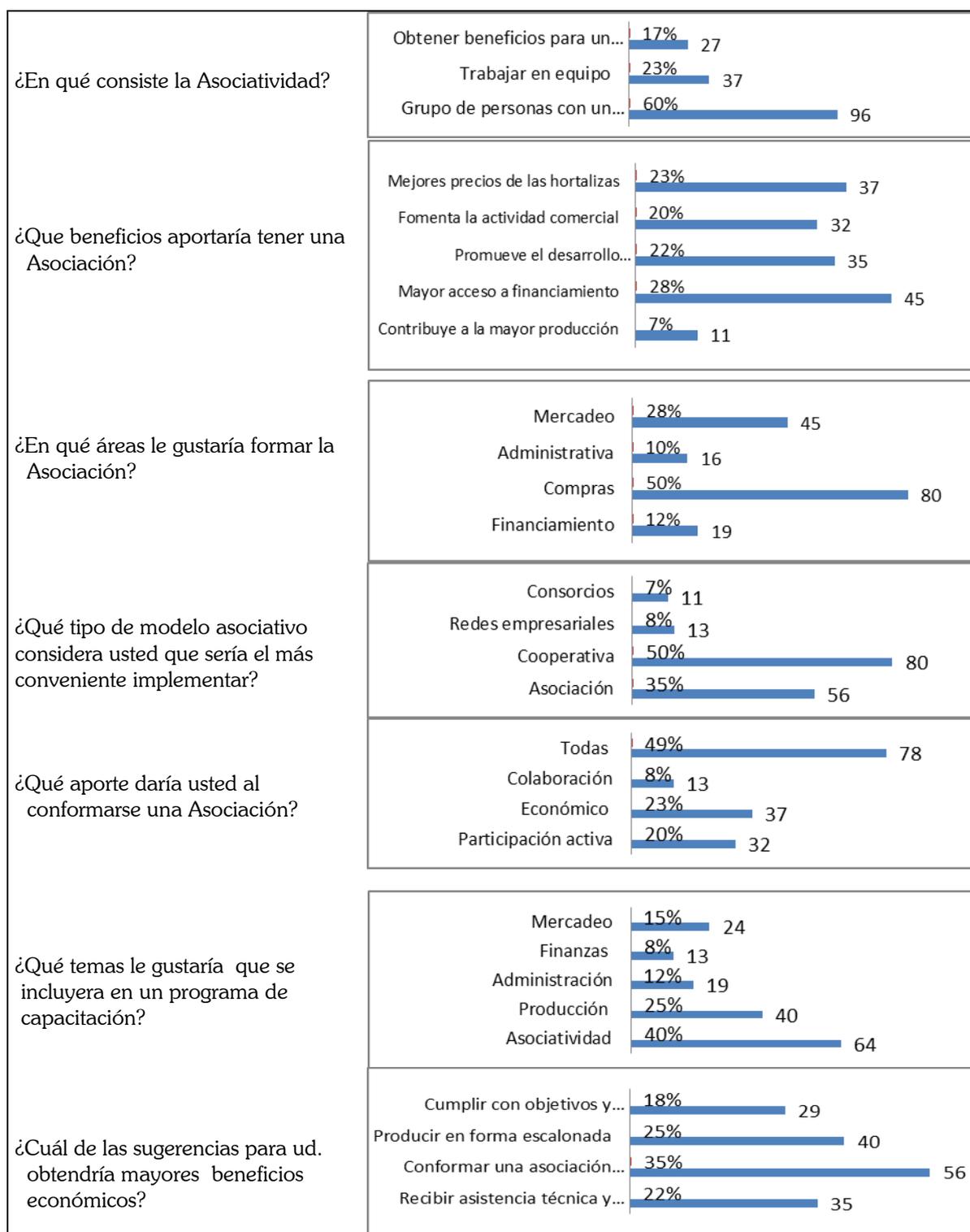
Fuente: Encuesta elaborado por el autor.

La Tabla N° 03 muestra El 92% de las personas encuestadas pertenece al sexo masculino y el 8% al sexo femenino. Esto indica que la mayoría de las personas encuestadas que se dedican a la producción de hortalizas pertenecen al sexo masculino. Así el 38% de las personas encuestadas tienen más de 40 años, 22% entre 35 y 39 años, el 17% de 30 y 34 años, el 15% de 25 y 29 y el 8% restante 18 y 24 años, reflejando que la mayoría de las personas encuestadas son mayores de 40 años; y el 37% de las personas encuestadas tienen estudios en nivel Primario, 30% estudios a nivel secundario y el 17% restante estudios a nivel superior, la mayoría de las personas encuestadas cuentan con estudios a nivel primario, y por último el 37% siembra hasta un cuarto de hectárea, y el 25% hasta media hectárea; y el 19% siembra hasta una hectárea; y el 11% siembra hasta dos hectáreas y el 8% siembra hasta 5 hectáreas, llevándonos a decir que hay una gran cantidad de hectáreas que no se cultivan como se muestra en la tabla N° 04; por varios factores, como falta de financiamiento, tecnología y comercialización de los productos.



**Fig. N° 01. Preguntas de carácter general a los productores sobre asociatividad.**

Fig. N° 01. Nos muestra que el 85% de las personas encuestadas manifestó tener conocimiento sobre asociatividad y el 15% dijo no poseer conocimientos al respecto, reflejando que la mayoría (85%) de las personas encuestadas manifestaron tener conocimiento sobre asociatividad; y el 80% de las personas encuestadas considera ventajosa que exista una asociatividad de Productores de Hortalizas y el 20% dice que no, demostrando que la mayoría de personas encuestadas (80%) considera ventajosa que exista una asociatividad de Productores de Hortalizas en Trujillo; así como el 90% de las personas encuestadas considera importante que exista una asociatividad de Productores de Hortalizas, 10% dice que no, mostrando que la mayoría de personas encuestadas (90%) considera importante que exista una asociatividad de Productores de Hortalizas en Trujillo; y por último el 72% de las personas encuestadas considera importante que se definan los objetivos y políticas al conformarse la asociatividad de Productores de Hortalizas y 28% piensa que no es importante. Los datos anteriores demuestran que la mayoría de los encuestados considera importante que se definan los objetivos y políticas al conformarse la asociatividad de Productores de Hortalizas.



**Fig. N° 02. Preguntas de carácter Específicas a los encuestados sobre asociatividad.**

La Fig. N° 02, muestra que del total de las personas encuestadas manifestó saber en qué consiste la asociatividad el 60% dice que la asociatividad consiste en un grupo de personas que trabajan unidos para lograr un objetivo en común; 23% trabajar en equipo y el 17% obtener beneficios para un mismo fin, los datos anteriores reflejan que la mayoría de las personas encuestadas dicen que la asociatividad consiste en un grupo de personas que trabajan unidos para lograr un objetivo común; y el 7% de las personas encuestadas contestó que los beneficios que aportaría una asociatividad

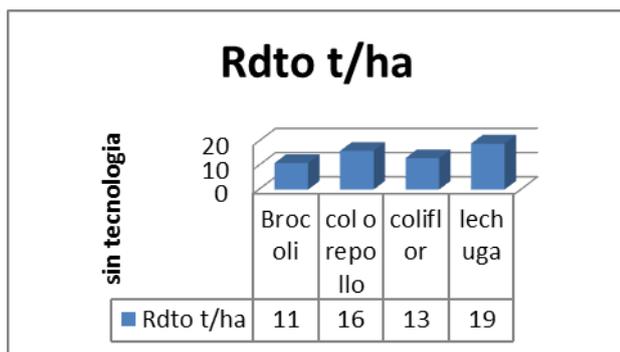
contribuye a la mayor producción, el 28% Mayor acceso a financiamiento; el 22% que Promueve al desarrollo económico; el 20% Fomenta la actividad comercial y el 23% Mejores precios de las hortalizas, demostrando que la mayoría de las personas encuestadas manifestó que los beneficios que les aportaría una asociatividad es Mayor acceso a financiamiento y Mejores precios de las hortalizas; y el 50% manifestó que el área en que les gustaría formar una asociatividad en el área Compras; 28% en mercadeo y el 12% en financiamiento y 10% en Administrativa, los datos anteriores reflejan que las áreas en que les gustaría formar una asociatividad en orden de importancia son: producción, mercadeo y financiamiento y compras; así como del total de las personas encuestadas que consideran importante que se diseñe una estructura organizativa, el 50% dice que el tipo de asociatividad que les gustaría conformar es una cooperativa, 35% Asociación, 8% Redes empresarial y el 7% Consorcios, lo anterior refleja que la mayoría de las personas encuestadas (50%), dice que el tipo de asociatividad que les gustaría conformar es una cooperativa; así el 49% manifiesta dar aporte en todas las actividades para conformar la asociatividad, el 20% está dispuesto a participar activamente, el 23% económicamente y el 8% colaboración, reflejando que la mayoría de las personas encuestadas están en la disponibilidad de aportar en todas las actividades que sean necesarias para conformar la Asociación; y el 40% de las personas encuestadas sugieren que los temas que deben incluirse en un plan de capacitaciones sobre asociatividad, 25% producción, 15% mercadeo, 12% Administración y el 8% finanzas, los temas que las personas encuestadas sugieren que se incluyan en un plan de capacitación según el orden de prioridad son: asociatividad, producción y mercadeo; y por último el 35% de las personas encuestadas sugieren que para lograr beneficio económico es necesario conformar una asociatividad de Productores de Hortalizas, 25% Producir en forma escalonada, 22% Recibir asistencia técnica y trabajar en equipo y el 18% cumplir con objetivos y metas propuestas, entonces la mayoría de las personas encuestadas, sugieren que para lograr beneficio económico es necesario conformar una asociación de Productores de Hortalizas, por qué se sabe de las experiencias exitosas de las diferentes asociaciones que han ganado un espacio muy importante en la comercialización Agrícola como: la Cooperativa Industrial Naranjillo (Tingomaría), Cooperativa Agraria Norandina (Piura), Asociación Regional de Productores de cacao (Tumbes).

### Situación de la producción

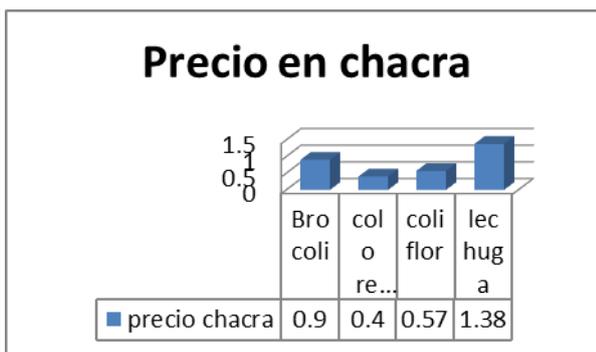
**Tabla N° 04.** Cultivos representativos

| <b>Cultivo</b> | <b>Siembras (ha.)</b> |
|----------------|-----------------------|
| Brócoli        | 79,0                  |
| col o repollo  | 187,0                 |
| Coliflor       | 19,5                  |
| Lechuga        | 141,0                 |
| Sin cultivar   | 124,5                 |
| <b>Total</b>   | <b>569</b>            |

La tabla N ° 04, nos muestra el número de hectáreas sembradas de las hortalizas más representativas cultivadas por los productores individuales, según la encuesta el número de hectáreas hacen un total de 569 Hectáreas que no son aprovechadas para la producción de hortalizas de las cuales solo se siembran 426.5 y las 142.5 restantes no las siembran por falta de capital así como por falta de conocimientos, tecnología y organización, es la razón por que no aumentan el número áreas de cultivos.



**Fig. N° 03.** Rendimiento en toneladas por hectárea  
Fuente: Minag. La Libertad 2014

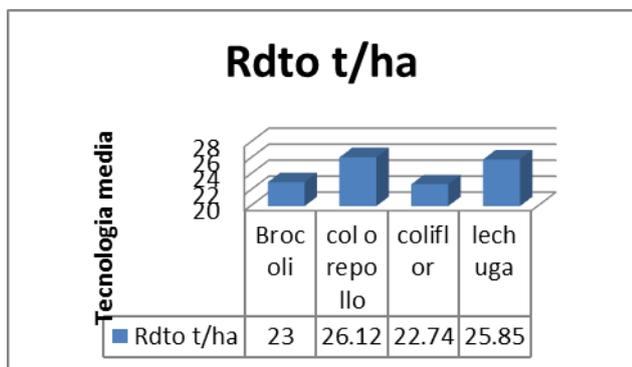


**Fig. N° 04** Precio por kilogramo en chacra

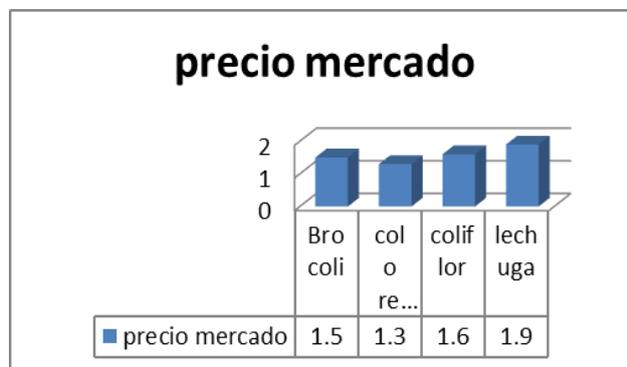
De la figura N° 03 tomando como referencia los cultivos más representativos de la zona se puede ver que los rendimientos de coliflor, brócoli, lechuga y col o repollo son los que presentan bajos rendimientos por que se cultivan artesanalmente, sin el manejo adecuado de las buenas prácticas agrícolas que se le debe dar al cultivo.

La fig. N° 04 nos muestra los precios de los productos cosechados por los pequeños productores puestos a la venta en chacra son relativamente bajos ya que no tienen poder de negociación ni cuentan con centros de acopio para el manejo de pos cosecha que incide en la calidad de un producto saludable. Los agricultores presentan una serie de dificultades en el acceso al mercado crediticio.

#### Uso de la tecnología en la producción de hortalizas



**Fig. N° 05.** Rendimiento con Tecnología en t/ha  
Elaboración Propia.

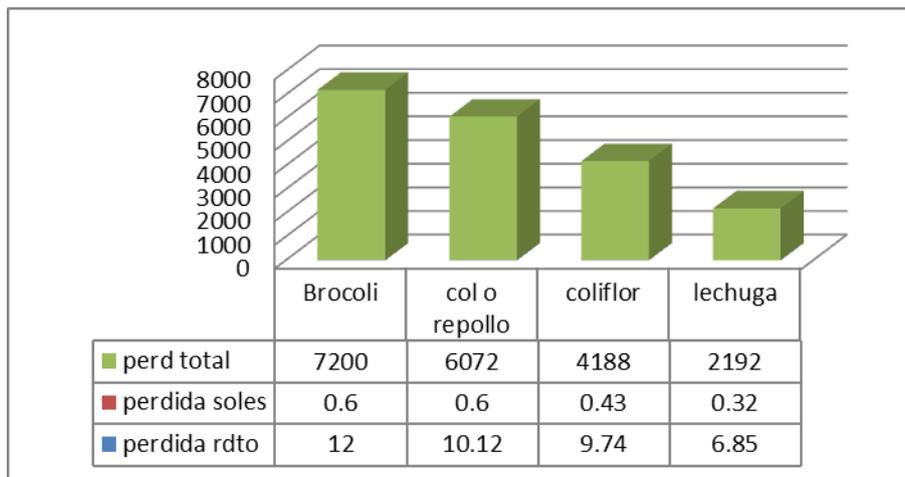


**Fig. N° 06.** Precio por kilogramo en el Mercado

La figura N° 05 nos muestra que los rendimientos de hortalizas por hectárea son superiores usando tecnología y conocimientos en el manejo agronómico de los cultivos, porque se le da todas las condiciones favorables a la planta para su normal crecimiento y desarrollo, lo cual se transforma en mayor productividad a conservar, mantener y realzar/maximizar los atributos de la calidad del producto.

En la figura N°6 podemos ver que por el manejo adecuado de los productos vegetales y por realizar la negociación directamente al usuario sin intermediarios los ingresos económicos para los productores mejoran porque ofertarían productos de calidad, sanos y frescos lo que el cliente está dispuesto a pagar para darle las propiedades que tienen la hortalizas en buen estado, color y sabor.

**La capacidad de comercialización.**



**Fig. N° 07.** Rendimiento con Tecnología en t/ha  
Elaboración Propia.

La figura N° 07 nos muestra las perdidas tanto del rendimiento por hectárea de cada cultivo así como las perdidas en nuevos soles, lo que nos conlleva a reflexionar que los pequeños productores de hortalizas dejan de percibir miles de soles por no contar con una organización de productores para fortalecer los sistemas de comercialización así como realizar mejoras en organización, desarrollo empresarial y una mayor articulación en el mercado.

**IV. DISCUSIÓN**

Según Chong, M. (2012), un tercio de la tierra destinada para uso agrícola está inscrita en los registros públicos y la mayoría de las unidades agrícolas tienen un área menor de cinco hectáreas, con altos costos de transacción, fragmentación y baja productividad, lo que la tabla N° 03 nos muestra que hay una gran cantidad de hectáreas de terreno de cultivo que no son productivas por los factores, como falta de financiamiento, manejo agronómico sin tecnología y escaso conocimiento sobre comercialización de los productos.

El modelo asociativo permitiría la posibilidad de acceder a créditos, por lo que el agricultor no se vería forzado a las formas de financiamiento tradicionales como lo son los préstamos personales, así también no se vería limitado en sus inversiones por los bajos resultados obtenidos propios de la actividad. El beneficio que reporta a los agricultores está determinado por el abanico de posibilidades de financiamiento, las cuales se verían disminuidas si actuaran individualmente. Es decir los beneficios financieros otorgados están dados por la fortaleza que adquieren a partir de las negociaciones conjuntas para proyectos conjuntos, que es otro de los fines que se busca al conformar parte de un modelo asociativo, lo que lleva consigo al compromiso de compartir beneficios y riesgos ya que los costos en los que se incurre por proyecto agrícola son elevados, sobre todo el costo de instalación y manejo agronómico del cultivo. Este modelo permitirá incrementar la capacidad de negociación de los agricultores, tanto en la compra de los insumos como en la venta de sus cosechas y representa la base para el desarrollo de organizaciones empresariales orientadas a los agronegocios.

Rosales(1997:85), nos dice que la capacidad de oferta del producto es muy reducida, poco segura y estacional, lo cual limita el acceso a mercados que demandan producción permanente y en volúmenes que están fuera de su alcance. Otra ventaja importante de asociarse es que permite la planificación del proceso productivo en función de la demanda más exigente de mercados formales. Para acceder a estos mercados es necesario que la oferta garantice lo siguiente:

- Volumen mayor de productos
- Producción permanente

- Seguridad en el aprovisionamiento

La figura N°05 nos muestra los rendimientos obtenidos por los productores usando tecnología para incrementar sus producciones, podemos decir que el papel de la tecnología es fundamental en las fases de producción, cosecha y poscosecha de un producto. La tecnología que se aplica a los procesos productivos tiene como objetivo fundamental dar lugar a un producto de una determinada calidad, y todas las acciones colaterales realizadas se limitan.

Pallares(2005:21), señala que los modelos asociativos significan el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad o el campo en los países de menores ingresos, no sólo para lograr la sobrevivencia, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países. En la figura N° 06 nos demuestra que el precio casi se duplica ya que no hay intermediarios en la cadena de producción. Hay que recordar que los cambios en el estilo de vida de los consumidores, Reducción del tamaño de las familias, el Aumento de la jornada de trabajo y la Mayor concienciación de los consumidores hacia sistemas productivos respetuosos con el medio ambiente y Relevancia de la relación alimentación y salud influye en las decisiones de compra de los consumidores. Muro (2013:2). La figura N° 07 nos muestra que a través del modelo asociativo, los pequeños productores tendrán la posibilidad de enfrentar y solucionar estos problemas, ya que ésta les permite ofertar un mayor volumen del producto, de manera continua y segura, lo que los coloca en una posición de mayor fuerza en el mercado para negociar las condiciones de venta con los clientes. La comercialización asociada permite eliminar eslabones innecesarios de la cadena de intermediación y de esta manera incrementar el precio de venta de los productos ofrecidos. Lo anterior implica apropiarse de las ganancias que tradicionalmente quedan en manos de los intermediarios, lo cual también supone asumir las funciones que éstos desempeñan y el costo de las mismas. En cualquier caso, vender a los eslabones de comercialización más cercanos, como al consumidor, reduciría las diferencias entre los bajos precios que reciben los agricultores por la producción y los altos precios que pagan los consumidores por los alimentos, lo cual representa un beneficio incuestionable para gran parte de la población y es una condición para mejorar los márgenes de rentabilidad de la agricultura.

### **Propuesta de Modelo Asociativo**

**Fase 0: Promoción y Selección.** En esta fase se ofrecerán charlas de sensibilización para identificar a pequeños productores que se encuentren interesados en trabajar en equipo, con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta. Los beneficiarios deberán cumplir criterios mínimos tales como: la disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora como también que cuenten con la regularización documentaria que permita manejarse dentro de los marcos legales vigentes. A partir de dicho interés, bajo un proceso de elección se quedarán aquellos productores con verdadero interés de mejorar y trabajar para ello. En esta etapa, se debe considerar elaborar perfiles de cada integrante para poder identificar líderes. Es importante realizar un análisis del entorno inmediato que permita identificar los stakeholder que interactuarán con la asociación de productores.

G. Liendo y Martínez (2001:34) explican que en la actualidad se torna cada vez más difícil actuar de manera individual. Los modelos asociativos surgen como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual se unen esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización. El modelo asociativo habla de un sistema de integración y cooperación de sus miembros para alcanzar los resultados que esperan de la conformación de la misma. Los productores han señalado que la creación de una cooperativa Agraria resultaría un buen mecanismo de cooperación.

FAO. (2004:25) señala la importancia de la cooperación de los sectores públicos y privados, el aporte de ambas partes se complementa mutuamente para mejorar las posibilidades de que los terceros puedan lograr sus objetivos de manera más eficiente frente a la opción de hacerlo en forma individual. A lo expuesto anteriormente Mejía, R. (2011:21) expone que es importante que existan actores fuertes con actitud activa para motivar la formación y perdurabilidad de esta modalidad.

Los modelos asociativos para mejorar el negocio agrícola suponen el protagonismo de los productores y también un fuerte compromiso de demás instituciones de apoyo que ellos consideran necesarias para garantizar el éxito de la misma. Los motivos para conformar parte de un modelo asociativo son varios, estos están de acuerdo a los fines diversos que los productores desean lograr en un determinado tiempo. En los inicios del modelo asociativo, este permitiría que el grupo de

interesados mantenga conocimiento de los intereses que los agricultores presentan individualmente, esto con el fin de solucionar posibles problemas de antemano, antes de dar paso a la constitución de la cooperativa Agraria. Los motivos de asociación se dirigen en una dirección de acción conjunta. G. Liendo y Martínez (2001:36) señalan que los modelos asociativos posibilitan: la reducción de costos, incorporación de tecnología, acceso a mercados, capacitación de recursos humanos, incremento de productividad, acceso a recursos materiales, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas, mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores. Si bien es cierto que los modelos asociativos como se ha señalado en respuesta de la población participante, se orienta de manera específica a objetivos económicos y es que el objetivo principal de la asociatividad es la agricultura de mercado, la agricultura como negocio. Los modelos asociativos también apuntan a otro principal criterio, que son los beneficios que se puede generar para contribuir al desarrollo local, el modelo asociativo puede convertirse en un instrumento crucial en la consolidación de la comunidad y a través de ello lograr el desarrollo de la actividad y generar mayor bienestar social.

**Fase I: Consolidación de la Cooperativa Agraria.** Después de identificar a los participantes potenciales en este proceso, se procederá a las regularizaciones para la conformación legal de la cooperativa agraria para lo cual se deberá iniciar un proceso de consolidación organizacional. En esta etapa se definirá finalmente la junta directiva que será la encargada de dirigir a lo largo de sus actividades a la cooperativa para la sostenibilidad y desarrollo de sus socios así como de la generación de impacto positivo en su entorno. Esta fase es clave aquí se da inicio a conformación de la cooperativa agraria y su posterior inscripción en la SUNARP como persona jurídica.

FAO. (2004:28) propone que el mejorar el acceso a los mercados, la posibilidad de disminuir costos y la necesidad de disponer de recursos financieros externos, motivan la decisión de organizarse en algún tipo de modelo asociativo. Los modelos asociativos facilitan el acceso a los servicios pues es mucho más fácil obtener un servicio en grupo que individualmente. El modelo asociativo permitiría que los agricultores tengan conocimiento de los servicios que está dispuesta a brindarles, así también mediante la participación de sus asociados se obtiene conocimiento de cuáles son los servicios que ellos demandan. Gómez(1994:29), dice quedada la complejidad de las interacciones entre sus distintos integrantes, la confianza, el trabajo en equipo se hacen necesarias para vencer el individualismo y la falta de cooperación, son elementos imprescindibles para la puesta en marcha y el éxito del modelo asociativo. Se debe tener en cuenta también la selección de integrantes de la asociación para que esta pueda estar conformada por un grupo homogéneo y se pueda evitar irresponsabilidades y oportunismos. Solo así para quienes conformen un modelo asociativo, este puede representar un mecanismo de cooperación y acción conjunta. Son las experiencias de otros productores han experimentado fracaso, los que representan uno de los problemas u obstáculos más importantes en la promoción de la asociatividad. Unas de las causas de estos problemas son la irresponsabilidad, individualismo y oportunismo de los miembros. Para reducir las consecuencias derivadas de esta situación, la asociación debe establecer un mínimo de normas.

**Fase II: Integración de socios a base de la confianza.** El objetivo de esta fase es promover y generar confianza entre los socios por ello es de suma importancia que estos visualicen las ventajas de trabajar en equipo. En esta etapa se deben promover entre otras actividades, pasantías a asociaciones exitosas y empresas modelos y otras actividades de camaradería entre los socios.

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

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

Narváez, M. et al. (2008:16) suman conceptos muy importantes como lo son:

- 1- la cultura de cooperación la cual consiste en incrementar el grado de intercambio y apoyo entre los participantes de una economía, para que el resultado del juego económico sea exitoso para todos los agentes participantes.

- 2- La confianza y el compromiso, la eficacia de los acuerdos entre empresas para lograr el desarrollo local solo es posible si solo los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso.
- 3- Trabajo en equipo, para que se logre el trabajo asociado entre las empresas de una región o localidad y el consecuente desarrollo, se debe establecer un sistema de relaciones de trabajo y conexiones entre ellas. Para que un modelo asociativo funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que en ella existan relaciones internas basadas en ciertas condiciones como: cooperación, la confianza y el trabajo en equipo. Estos tres últimos conceptos son considerados ante problemas u obstáculos como lo son: la irresponsabilidad, individualismo y el oportunismo de los miembros que caracteriza nuestra cultura.

El intercambio de experiencias entre cooperativas es necesario e imprescindible, y la pasantía intercooperativa es una estrategia de enorme impacto que debería ser asumida como una estrategia de formación y aprendizaje real. En esta etapa se define sobre la base de la fortaleza, un objetivo común orientado a todo el proceso. En torno a este objetivo, se deberá diseñar un plan de mejoras, documento clave que detallará actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

**Fase III: Cadenas Productivas.** Es el Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hacia el mercado del mismo producto. Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado. Las ventajas de las cadenas productivas:

Incremento de Competitividad, Rentabilidad, Economías de Escala, Visión Macro de la Problemática, Concertación Público-Privada sobre objetivos comunes, Facilitar el acceso al crédito, Difusión de tecnología, Incremento de niveles de confianza entre agentes y por último el Incentivo en la participación del individuo en propuestas de beneficio comunitario.

G. Liendo y Martínez (2001:38) señalan que con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Los asociados mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo. Los modelos asociativos buscan el desarrollo de los temas de información, capacitación y de asistencia técnica y administrativa, como también el acompañamiento para el mejoramiento del cultivo y mejora de la productividad, como se observa son temas relativos al incremento de la producción para la obtención rápida de resultados económicos. Otras actividades que suelen demandar mediante la conformación del modelo asociativo son; comercialización, financiamiento e infraestructura.

Es mucho más factible obtener un servicio en grupo que individualmente. El modelo asociativo permitiría que los agricultores tengan conocimiento de los servicios que está dispuesta a brindarles, en caso de que los agricultores desconozcan de ello o en todo caso reafirmar el conocimiento que tienen del mismo si se sabe poco. Así también mediante la participación de sus asociados se obtiene conocimiento de cuáles son los servicios que ellos desean recibir.

**Fase IV: Planeamiento estratégico.** Una vez que la confianza se encuentra consolidada, se puede iniciar un proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, la organización debe haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de un plan de mejora. El compromiso es mayor en esta etapa y por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la organización, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común a largo plazo que permita a la asociación mejorar significativamente su competitividad. Es clave que el modelo asociativo al cual se pertenece cuente siempre con un plan estratégico y que este sea cumplido principalmente por el comité que lo representa, así como también por sus asociados. El plan estratégico es un instrumento de planificación que define los objetivos, metas, actividades, responsables, presupuesto, etc., de la asociación, lo que permite que ésta disponga de un marco claro para la acción.

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

bajo la cual se creó una organización y la falta de un plan estratégico es frecuente ya que una vez que se ha logrado constituir el modelo asociativo, los miembros de la misma se sienten poco responsables de las decisiones que se toman. Una forma de reducir este problema es elaborar planes de trabajo en los que quede identificada cuál es la responsabilidad de cada integrante para el logro de los objetivos. González (2008:25) señala que los modelos asociativos persiguen objetivos organizacionales, que se refieran a la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, etc. Una forma de reducir la problemática, es la elaboración de planes de trabajo en los que quede identificada cuál es la responsabilidad de cada integrante para el logro de los objetivos. En los modelos asociativos la responsabilidad es de todos sus miembros.

Se debe tener en cuenta a La innovación —concebida como un importante eje de desarrollo empresarial que involucra cambios que conducen a que los productos o servicios se adapten mejor a las necesidades del mercado— no ha sido ajena al movimiento cooperativo. Los ejemplos a continuación brindan testimonio de esta práctica. La Cooperativa Industrial Naranjillo cultiva el 90% de su producción de chocolate y de café sin ningún tipo de pesticidas, y es la primera cooperativa productora y exportadora de cacao orgánico de calidad certificada, pues más del 95% de su producción se coloca en el mercado internacional.

**Fase VI: Valor Agregado.** En esta fase se inicia operaciones, FAO (2004:30) en una definición que, a pesar de su imprecisión conceptual en lo referido al cálculo del valor agregado, rescata otros dos factores relevantes, la calidad del producto y la percepción y disposición de compra del consumidor: “el valor agregado proviene de la diferencia entre lo que cuesta poner un producto de determinadas características en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él, o lo que éste percibe como valor”. También está de acuerdo con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por su sigla en inglés) que señala diferentes fuentes de valor agregado, entre ellas, las siguientes:

- Un cambio en el estado físico o la forma de un producto (por ejemplo, moler trigo para obtener harina, o convertir fresas en mermelada).
- La diferenciación física de un producto o commodity agropecuario de tal manera que resulta en el enriquecimiento del valor de este producto (por ejemplo, un sistema de marketing que hace uso de una identidad protegida).

El concepto de agregar valor de la visión sistémica explica el proceso de creación de riqueza. Agregar valor es crear riqueza para el cliente y en consecuencia para toda la comunidad. Presupone ponerse en el lugar del cliente y ser competitivos. El gran reto de alcanzar nuevos mercados, es que seamos capaces de mejorar nuestros procesos para abordarlos con éxito. Para poder agregar valor hay que darle un enfoque sistémico a los procesos. Asimismo, la sinergia juega un rol fundamental en dicha aditividad.

**Fase VI: Ventas por Contrato.** Mejía (2011:21), expresa que a venta por contrato es una estrategia de compra y venta de productos agrícolas basada en una alianza comercial entre productores y clientes. Los acuerdos comerciales se formalizan mediante un contrato de compra y venta.

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

Este procedimiento es cada vez más frecuente entre las asociaciones de productores, por un lado y por otro de empresas exportadoras o empresas agroindustriales y otras. Los compromisos que asumen las partes mediante este tipo de contratos suelen ser los siguientes:

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

Los contratos pueden así legalizarse, como garantía para su cumplimiento. La principal ventaja de este sistema es que los agricultores tienen una comercialización asegurada para sus productos, a un precio acordado, el cual puede no ser el más alto que podrían obtener en el mercado, pero que garantiza una ganancia adecuada. De esta manera se reducen al mínimo los riesgos propios de la comercialización. Una vez establecido el acuerdo por contrato y sabiendo de antemano el precio que tendrán sus productos, los socios pueden planificar un proceso de producción escalonado, de tal

manera de obtener la cantidad de productos contratados, en las fechas fijadas y de la calidad acordada.

## V. CONCLUSIONES

1. Los Productores de Hortalizas a pesar de contar con el recurso tierra y experiencia en este tipo de cultivo, no tienen la capacidad individual ni colectiva para crear, implementar procesos de compra de insumos, productividad y comercialización de sus productos que generan rentabilidad ya que el crecimiento económico moderno depende del aumento de la productividad, así también por no tener una estructura organizativa legal que oriente las actividades en forma técnica.
2. Los pequeños agricultores no tienen acceso a los procesos innovadores a nivel tecnológico, comercial, logístico, que les permita diferenciarse y crear valor agregado en función de las demandas de sus clientes, y con ello, favorecer su actividad productiva.
3. Para enfrentar el reto de conformar una asociatividad es indispensable que los productores de hortalizas reciban asistencia técnica al respecto.
4. Implementar para los productores de hortalizas un programa de capacitación en el que se incluyan temas de asociatividad, producción, mercadeo y administración.
5. Implementación de un modelo de asociatividad para lograr el desarrollo económico de los productores de hortalizas en Trujillo.
6. Los esfuerzos de innovación, desarrollo de ciencia y tecnología requieren armonizarse para responder de manera eficiente a las oportunidades que genera la expansión de la demanda por productos saludables.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

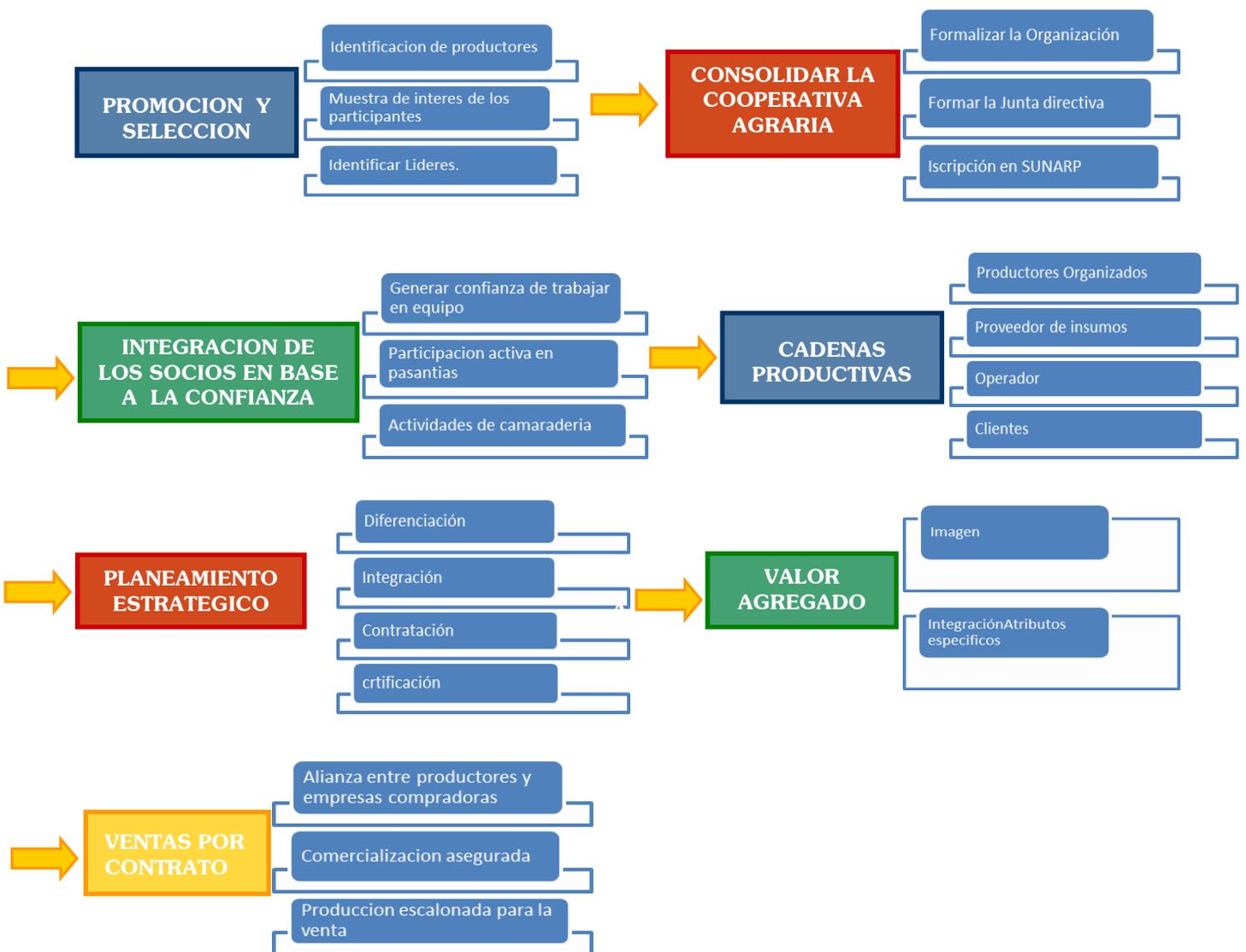
- Banco Mundial. 2005. **Knowledge Assessment Methodology (KAM)**. Consultado en línea el 11 de Abril del 2005. <http://info.worldbank.org/etools/kam2005>
- CHONG, M. 2012. **Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de pequeñas unidades agrarias rurales del Perú**. Taller de asociatividad. Lima-Perú. 1-15.
- FAO. 2004. **Organización de Agroempresas y Asociatividad**. 25-35.
- GOMEZ, G. 1994. **Planeación y Organización de Empresas**. 28-35.
- GONZALES, R. 2008. **Asociatividad. Pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas**. 25-38.
- G. LIENDO, M y M. MARTINEZ, A. 2001. **Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Universidad Nacional del Rosario-Instituto de investigación económica**. Rosario- Argentina. 34-40.
- MEJIA, R. 2011. **Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las PYME**. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. 21-28.
- MINCETRUR. 2009. **Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo**. 20-25.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG). 2009. **Las Hortalizas**. 1-5.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. 2004. **Asociatividad para Mejorar el Negocio Agrícola. proyecto Centa – FAO**. 10-15.
- MURO, J. 2013. **La competitividad Agraria** ([www. Agraria.pe](http://www.Agraria.pe), consultado 13 de mayo 2023).
- NARVAEZ, M et al. 2008. **El desarrollo local sobre la base de asociatividad empresarial, una propuesta estratégica**. Venezuela. 16-20.
- PALLARES, Z. 2005. **La Asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización a la economía**. 21-29.

RIVEROS, H. 2007. **Organización de Agro empresa y Asociatividad**. Lima-Perú. 6-16.

ROSALES, R. 1997. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Universidad de Texas. 85-97.

### Anexo A: Esquema de la propuesta

#### MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA PROMOVER EL DESARROLLO ECONOMICO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN LA PROVINCIA DE TRUJILLO



**Anexo B: MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA PROMOVER EL DESARROLLO ECONOMICO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE HORTALIZAS EN LA PROVINCIA DE TRUJILLO.**

INDICACIONES: Responda cada una de las siguientes interrogantes, Marcando con una X la(s) respuestas(s) que considere conveniente.

PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

1. Sexo de los participantes de la encuesta

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2. Edad de los participantes de la encuesta.

18-24 \_\_\_\_\_ 25-29 \_\_\_\_\_ 30 a 34 \_\_\_\_\_ 35 a 39 \_\_\_\_\_ 40 a mas \_\_\_\_\_

3. Grado de instrucción.

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

4. Número de hectáreas que posee:

0 a 1/4 ha. \_\_\_\_\_ 1/45 a 1/2 ha. \_\_\_\_\_ 1/2 ha a 1ha. \_\_\_\_\_ 1 a 2 ha. \_\_\_\_\_ 2 a 5 ha.

INFORMACION SOBRE LA PRODUCCION

5. ¿Cuántas aéreas de cultivo son de hortalizas?

0 a 1/4 ha. \_\_\_\_\_ 1/45 a 1/2 ha. \_\_\_\_\_ 1/2 ha a 1ha. \_\_\_\_\_ 1 a 2 ha. \_\_\_\_\_ 2 a 5 ha.

6. ¿Qué Hortaliza cultiva?

Brócoli \_\_\_\_\_ Col \_\_\_\_\_ Coliflor \_\_\_\_\_ Lechuga \_\_\_\_\_ otros \_\_\_\_\_

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

0 a 1/4 ha. \_\_\_\_\_ 1/45 a 1/2 ha. \_\_\_\_\_ 1/2 ha a 1ha. \_\_\_\_\_ 1 a 2 ha. \_\_\_\_\_ 2 a 5 ha.

8. ¿Cada cuánto tiempo cosecha?

Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

9. Señale el precio de venta del producto:

Menor a S/ 1.00 \_\_\_\_\_ entre S/. 1.00 y S/. 1.50 \_\_\_\_\_ entre S/. 1.50 a S/ 3.00 \_\_\_\_\_

10. Ingreso por venta que le rinde una ha.

Menor a S/ 5 000 \_\_\_\_\_ menor e igual a S/ 10 000 \_\_\_\_\_ menor e igual S/. 15 000 \_\_\_\_\_

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

PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICAS

12. Tiene conocimientos sobre asociatividad?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13. Si su respuesta es Sí, diga que entiende por asociatividad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Piensa Usted que la asociatividad tiene ventajas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15. ¿Considera importante que exista una asociación de horticultores en la provincia de Trujillo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. Si su respuesta a la pregunta anterior es si, ¿en qué áreas le gustaría formar una asociación?

Financiamiento \_\_\_\_\_ Compras \_\_\_\_\_ Administrativa \_\_\_\_\_

Mercadeo \_\_\_\_\_

17. ¿Qué beneficios piensa usted que aportaría una asociación de Productores de Hortalizas?

Contribuye a la mayor producción \_\_\_\_\_ Mayor acceso a financiamiento \_\_\_\_\_ Promueve el

desarrollo económico \_\_\_\_\_ Fomenta la actividad comercial \_\_\_\_\_

18. Qué tipo de modelo asociativo considera usted que sería el más conveniente implementar?

Asociación \_\_\_\_\_ Cooperativa \_\_\_\_\_ Redes empresariales \_\_\_\_\_ Consorcios \_\_\_\_\_

19. ¿Qué aporte daría usted al conformarse una asociación?

Participación activa \_\_\_\_\_ económico \_\_\_\_\_ Colaboración \_\_\_\_\_ Todas \_\_\_\_\_

20. ¿Piensa usted que al conformarse una asociación debiera contar con objetivos y políticas para ésta?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. ¿Considera usted importante implementar una estructura organizativa para conformar la asociación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22. ¿Para usted es importante que se definan las funciones de los miembros que integran la asociación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Es importante para usted tomar decisiones en conjunto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. ¿Considera importante que se describan los procedimientos para realizar las diferentes actividades en conjunto al conformarse una asociación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. ¿Para usted es importante capacitarse antes de conformar una asociación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26. Si su respuesta a la pregunta anterior es si, ¿qué temas le gustaría que se incluyera en un programa de capacitación?

Asociatividad \_\_\_\_\_ Producción \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_ Finanzas \_\_\_\_\_ Mercadeo \_\_\_\_\_