



**UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS**

**Modelo de asociatividad en los productores de lima dulce en el distrito de  
Tacabamba - Chota- Cajamarca, 2015**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR**

**CINDY YAMALI AGUILAR OBLITAS**

***CHICLAYO, Noviembre del 2017***

**FIRMA DEL ASESOR Y JURADO DE TESIS**

---

**Mg. Carlos Alberto Quiroz Orrego**

**ASESOR**

---

**Mg. Luis Hildebrando Zúñiga Sánchez**

**PRESIDENTE**

---

**Mg. Julissa Elizabeth Reyna González**

**SECRETARIO**

---

**Mg. Marcos Benito Parraguez Carrasco**

**VOCAL**

## **Dedicatoria**

### ***A Dios***

*Por haberme permitido llegar hasta este punto  
y haberme dado salud para lograr mis objetivos,  
además de infinita bondad y amor.*

### **A mi familia quienes por ellos soy lo que soy**

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy,  
en toda mi educación, tanto académica, como de la vida,  
por su incondicionalidad apoyo perfectamente mantenido  
a través del tiempo.*

*A mis hermanos: Denis, Magaly, Cintia, Jean; por estar siempre presentes,  
Acompañándome para poderme realizar.*

*A mis dos ángeles favoritos por cuidarme siempre.....*

## **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios por guiarme y protegerme durante mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.*

*A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, pero sobre todo por su infinito amor.*

*A mis hermanos: Denis, Magali, Cintia y Jeanmarco; por cuidar de mí, por sus consejos y su apoyo incondicional sin importar tiempos y distancias.*

*A mis asesores de tesis: al Ing. Quiroz Orrego Carlos Alberto y el Mg. Pisfil Benites Nilthon Ivan Por su comprensión y paciencia en cada uno de sus asesoramientos brindándome de manera incondicional sus conocimientos que fueron volcados en la realización de este proyecto de tesis.*

*A la población de agricultores de lima dulce del Distrito de Tacabamba – Provincia de Chota - Departamento de Cajamarca por su cooperación en el desarrollo de esta investigación.*

*Gracias a todas esas personas que ayudaron de manera directa o indirectamente en la realización de este trabajo de investigación*

## INDICE

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	10
Realidad Problemática.....	11
Formulación del problema.....	11
Objetivos.....	11
3.1. Objetivo general.....	11
3.2. Objetivos específicos.....	12
II.MARCO TEÓRICO.....	13
1. Antecedentes bibliográficos.....	13
A nivel Internacional.....	13
A nivel Nacional.....	19
A nivel local.....	22
2. Bases teóricas.....	23
1). Modelos de asociatividad.....	23
2). Modelos de Asociatividad.....	24
2.1 Motivos para establecer un modelo asociativo.....	32
2.2 Objetivos de un modelo asociativo.....	33
2.3 Condiciones básicas para establecer un modelo asociativo.....	34
2.4 Condiciones que obstaculizan un modelo asociativo.....	35
3. Definición de términos básicos.....	36
4. Hipótesis.....	37
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
1. Tipo de estudio y diseño de investigación.....	38
a. De acuerdo al fin que se persigue.....	38
b. De acuerdo al enfoque de investigación.....	38
2. Población y muestra en estudio.....	38

2.1	Población.....	38
2.2	Muestra.....	38
3.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
4.	Procesamiento de datos y análisis estadístico.....	39
	RESULTADOS.....	44
	DISCUSIÓN.....	60
	PROPUESTA.....	69
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES.....	78
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
	ANEXOS.....	81

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Constitución de una Cooperativa.....	61
Cuadro N° 02 Estructura orgánica de una Cooperativa.....	62
Cuadro N° 03 Formación de un Consorcio.....	64
Cuadro N° 04 Carta de información de creación.....	65
Cuadro N° 05 Régimen Administrativo.....	66
Cuadro N°06 Cuadro Comparativo.....	68
Cuadro N° 07 Temas de Capacitación.....	75

## **RESUMEN**

Los modelos asociativos surgen como mecanismos de integración y cooperación para hacer frente a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo, este mecanismo de cooperación permite la participación voluntaria de los productores que buscan un objetivo común, además de permitirles enfrentar los problemas de manera conjunta, en lo organizacional, financiero y comercial.

El presente informe final de investigación tiene como objetivo principal establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, asociatividad que les permitiría elaborar una estrategia adecuada para ingresar a mercados nacionales e internacionales, acceder a capacitaciones y financiamiento, ayudándoles a mejorar su productividad y competitividad local; el método que he utilizado es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo; utilizando como instrumento de recolección de datos una encuesta, la misma que nos indica como resultados que los productores están de acuerdo en formar un modelo asociativo de consorcio sin contabilidad independiente con el fin de poder mejorar la productividad y comercialización del producto, contribuyendo al progreso y desarrollo del distrito.

### **PALABRAS CLAVES:**

Modelo asociativo, estrategia, productividad y competitividad.

El Autor.

## **ABSTRACT**

Associative models emerge as mechanisms of integration and cooperation to face the demands of an increasingly competitive world, this cooperation mechanism allows the voluntary participation of producers who seek a common goal, as well as allowing them to face problems jointly, in the organizational, financial and commercial.

The main objective of this final research report is to establish a proposal for an associative model for sweet lima producers in the district of Tacabamba, province of Chota, department of Cajamarca, associativity that would allow them to develop an adequate strategy to enter national and international markets , access training and financing, helping them improve their productivity and local competitiveness; the method I have used is a descriptive type quantitative approach; using as a data collection instrument a survey, which indicates as results that the producers agree to form an associative consortium model without independent accounting in order to improve the productivity and marketing of the product, contributing to the progress and district development.

## **KEYWORDS:**

Associative model, strategy, productivity and competitiveness.

The Author

## I. INTRODUCCIÓN

El modelo asociativo está dirigido a las pequeñas y medianas empresas, que intentan alcanzar diversos objetivos en común que van desde incursionar en nuevos mercados, proporcionar transferencia de tecnología, lograr infraestructura de servicios industriales, permitiéndoles enfrentar los problemas de manera conjunta, tanto en lo organizacional, financiero y comercial. Por ello y con la finalidad del estudio se realizó un proceso de recolección de información, el cual permitiría conocer mediante los resultados la situación actual de los productores de lima dulce en el distrito de Tacabamba.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal establecer una propuesta de modelo asociativo a los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, los resultados obtenidos de la investigación muestran que existen deficiencias y restricciones del sector tales como: capacitación, asistencia técnica y administrativa, bajo nivel de negociación con clientes, desconfianza entre los productores agrícolas, falta de promoción y participación.

La redacción del mismo se ha realizado en cuatro partes básicas, el primer capítulo está compuesto por la descripción de la realidad problemática de los modelos asociativos en América Latina y en el Perú, la formulación del problema y los objetivos general y específicos. En el segundo capítulo está formado por el marco teórico, donde se describe algunos antecedentes bibliográficos de modelos asociativos y las bases teóricas de los mismos, así como también la hipótesis. En el tercer capítulo describimos los materiales y métodos utilizados en esta investigación, en el cuarto capítulo se efectúa un diagnóstico de la situación actual de los productores de lima dulce, para ello, se ha analizado estadísticas concernientes al tema de investigación. En el quinto capítulo, se plantea un modelo de asociatividad con la finalidad de formar una estrategia que les permita mejorar y aumentar la productividad y competitividad de los productores de lima dulce. Por

último, el capítulo sexto presenta las conclusiones y recomendaciones del modelo propuesto.

### **1.1 Realidad Problemática.**

Ante la creciente competencia derivada de la globalización, los modelos asociativos han surgido como un mecanismo de apoyo entre los pequeños productores agrícolas para poder enfrentar nuevos retos y responder a las exigencias del mundo globalizado. En el distrito de Tacabamba estos modelos cada vez son más comunes en el sector agropecuario ya que permite alcanzar objetivos de forma común y hacer frente a las deficiencias y restricciones que encuentran en el sector, como son: la falta de información, capacitación, asistencia técnica y administrativa, estandarización y normas de los modelos de producción y de recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación, falta de tecnología para mejorar la calidad y homogenizar sus productos, desconfianza entre los productores agrícolas, falta de promoción y participación; así mismo enfrentan falta de riego tecnificado, falta de información y otras más. Por lo tanto a efectos de plantear soluciones a las restricciones y deficiencias señaladas es que los pequeños productores frutícolas del Distrito de Tacabamba han generado el impulso de un modelo asociativo con la finalidad de que contribuya a su progreso y desarrollo.

#### **Formulación del problema.**

¿Cuál es el modelo de Asociatividad adecuado para los productores de lima dulce en el distrito de Tacabamba - Chota - Cajamarca, 2015?

## **2. Objetivos.**

### **2.1. Objetivo general:**

Proponer un modelo de asociativo en los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba - Chota - Cajamarca.

## **2.2 Objetivos específicos:**

1. Analizar la situación de la actividad agrícola actual de los productores de lima en el Distrito de Tacabamba – Chota – Cajamarca, 2015.
2. Determinar la disposición de los productores de lima dulce, ante una iniciativa para la conformación de un modelo asociativo en el Distrito de Tacabamba.
3. Determinar los factores de éxito para la constitución de un modelo asociativo a productores de lima dulce en el Distrito de Tacabamba – Chota – Cajamarca, 2015.
4. Determinar los factores que obstaculizan la constitución de un modelo asociativo a productores de lima dulce en el Distrito de Tacabamba – Chota – Cajamarca, 2015.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 Antecedentes bibliográficos

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

A nivel Internacional:

**Basantes, M. A. (2014). *Modelo de Asociatividad Aplicado al Sector Artesanal dedicado a la Fabricación de Bloques para la Construcción en la Parroquia Colonche de la Provincia de Santa Elena - año 2013. (Tesis de Pregrado). Universidad Estatal Península De Santa Elena. La Libertad. Ecuador.***

Se propone como objetivo: Elaborar un plan de asociatividad para los artesanos fabricantes de bloques para la construcción de la parroquia Colonche provincia de Santa Elena, provincia de Santa Elena para el mejoramiento del nivel competitivo de los microempresarios.

Se concluye: La importancia de que los artesanos de la fabricación del bloque de la Parroquia Colonche se asocien como estrategia colectiva para incursionar en nuevos mercados, desarrollar las técnicas de elaboración de los bloques, comercializar en volúmenes a un precio más competitivo, generación de fuentes de empleo con mayor magnitud de manera beneficiosa para la población del sector, utilizar el transporte como un medio importante para la mercadería para fácil acceso y desembocadura del producto hacia otros lugares de la Parroquia Colonche, de igual manera la implementación de nuevos suministros y materiales innovadores como es la cascara de arroz dentro del proceso de fabricación de los bloques, está fuera del alcance por escasa tecnología y poco conocimiento de innovación. La producción que realiza la asociatividad tiene poco impacto ambiental puesto que todo el proceso desde la adquisición de la materia prima que se recolecta, hasta la producción de los

bloques no registra ningún tipo de contaminación que afecta el entorno en especial dentro de la localidad donde se ubican los artesanos.

**Villares, H. G. (2014). *Asociatividad y Productividad de las Pymes del Ecuador para el Año 2010*. (Tesis de Posgrado). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. Quito.**

Se propone como objetivo: Determinar la relación entre la asociatividad y la productividad de las Pymes.

Se concluye: En este trabajo, se analiza la relación entre la asociatividad y la productividad de las Pymes. En concreto, se considera la influencia de variables, tanto microeconómicas y macroeconómicas relacionadas con el proceso de producción en condiciones de no Competencia perfecta de los mercados, la asociatividad empresarial de las Pymes no solo constituye una estrategia de sobrevivencia, sino que apunta “al crecimiento de este tamaño de firmas en muchos países del mundo desarrollado y en desarrollo” (Hernández, 2001), que gracias a la confianza recíproca, cooperación, compromiso entre firmas individuales obtuvieron altos niveles de productividad, pero para lograr alcanzar economías especializadas es necesario operar en clúster o distritos industriales locales, redes, consorcios o conglomerados de empresas que adquieren el poder de negociar de manera colectiva (Hernández, 2001), lo que se busca a través de la aplicación de este mecanismo es incrementar su participación en los mercados a nivel interno y externo, con lo sustentado se daría por aceptada la hipótesis general planteada en la investigación. Es decir, que las pequeñas y medianas empresas que se fundamentan en la estrategia de la asociatividad incrementan su productividad.

**González, A. E. (2012) *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del Cantón Quinsaloma.* (Tesis Maestría). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil.**

Se propone como objetivo: Contribuir a mejorar los ingresos de los productores de cacao del cantón Quinsaloma a través de su incorporación a una empresa asociativa acopiadora de cacao que beneficie los productos y ayude a su comercialización. Proponer un modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma determinando conocimientos en Asociatividad y Gestión de la Calidad que permita establecer programas y estrategias para que sirva y mejore los ingresos a los productores agrícolas del cantón Quinsaloma.

Se concluye: que sí generará las expectativas necesarias para que los productores deseen que se implemente en su área geográfica, demostrado a través del análisis de las encuestas realizadas a los posibles involucrados.

El nuevo modelo de empresa inclusiva generará mejoras en la productividad del Cacao Fino de Aroma, a través de proporcionar la infraestructura y técnicas adecuadas, para aminorar los desperdicios y garantizar que los productos se certifiquen como productos orgánicos. Se espera que esta mejora en la productividad contribuya a mejorar los ingresos de los asociados provenientes de la venta de su producción de Cacao Fino de Aroma.

Se concluye que el análisis realizado a la Cadena de Valor del Cacao otorgó la información necesaria que demuestra que invertir en el sector cacaotero es conveniente, porque tendrá una tendencia positiva, pero estrictamente para productos diferenciados por calidad y variedad. El resultado del análisis indicó que el modelo de empresa necesariamente y obligatoriamente debe estar acompañado con un sistema de gestión de la calidad y un plan de manejo ambiental para el éxito del emprendimiento, además que los precios actuales del cacao permiten desarrollar proyectos inclusivos asociativos, por el interés de mejorar sus ingresos los agricultores darán paso a contribuir en ellos mismos al crecimiento como ciudadanos participativos e involucrados en lograr el desarrollo sostenible esperado.

Se concluye que la propuesta del modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma es válida, viable y factible, porque ha sido evaluada técnicamente y económicamente a través de los métodos de evaluación de proyectos como son la obtención del punto de equilibrio, el valor actual neto y la tasa interna de retorno, dando en todos ellos resultados positivos.

**González, K. V. (2012) *Modelo de Asociatividad para Mejorar el Mercadeo en los Comedores y Restaurantes de la Comuna Zapotal, Parroquia Chanduy, Canton Santa Elena, Año 2012.* (Tesis de Pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad. Ecuador.**

Se propone como objetivo: Aplicar el modelo de asociatividad a través de la identificación de necesidades para fomentar estrategias de mercadeo que mejoren la comercialización y las ventas en los restaurantes asociados.

Se concluye: El proyecto se enfoca en solucionar el problema bajo nivel económico y competitivo por la falta de un correcto procedimiento administrativo en la comuna Zapotal perteneciente al cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena, la cual se encuentra actualmente abandonada por la sociedad de la ciudad y es marginada por ser campo, lo dejan para segundo plan, el trabajo está enfocado a ayudar y a tomar en cuenta las zonas comerciales que esperan salir a delante siendo tomadas en cuenta por instituciones y profesionales, es por eso que aplicar un modelo asociativo permitiría desarrollar estrategias con las cuales los productos y servicios que se encuentre en la comuna el Zapotal sean más atractivos para los clientes y así poder aumentar la comercialización de estos y a la vez permitan el crecimiento y desarrollo de la localidad.

**Mejía, R. (2011) *Asociatividad Empresarial como Estrategia para la Internacionalización de las Pyme.* (Tesis de Posgrado) - Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.**

Se propone como objetivo: Dar a conocer una propuesta estratégica que permite mejorar la competitividad y estimular la internacionalización de las PYME ecuatorianas a través de una visión integradora que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo.

Se concluye:

- a. Desarrollo de canales de distribución directos que generen una presencia fuerte y en donde se garantiza que el producto llega al cliente con calidad, con precios competitivos y con servicios de posventa adecuados al mercado.
- b. Los programas que apoyan y acompañan a las empresas participantes de la red, ofrecen información oportuna y real de los mercados disponibles, ayudando a la toma de decisiones con bases actualizadas disminuyendo los niveles de riesgo e incertidumbre que es la principal causa para que muchas PYME decidan no exportar.
- c. Las PYME asociadas logran aprovechar mejor sus recursos ya que sus miembros son capacitados constantemente, los procesos están sometidos a una mejora continua, tienen un mayor acceso a tecnología adecuada y mejor poder de negociación que a la larga se refleja en mayores niveles de productividad.
- d. Políticas orientadas a las PYME donde, se estimule la continuidad e interrelación entre: la empresa, las instituciones académicas y el estado para crear relaciones de confianza, en donde se desarrolle el proceso de innovación con el objetivo de impulsar la productividad, la competitividad y sostenibilidad económica.
- e. Fomentar una actitud decidida ante la internacionalización, identificar las potencialidades y debilidades de la empresa frente al desarrollo de negocios al exterior, buscar información y analizar la competencia nacional e internacional, capacitación del personal en todos los niveles para lograr una mayor y mejor aplicación de estrategias a nivel corporativo, funcional y

operacional, lograr una mayor inserción internacional y desarrollar una oferta exportable y de altos estándares de calidad en las PYME incorporando procesos dinámicos a través de cadenas de valor agregado, formando redes que permitan alcanzar nuevos estándares de calidad de sus productos.

- f. Patrones mentales que establecen modelos estratégicos individualistas donde sólo puede existir un sólo ganador y muchos perdedores, que limitan el acceso a nuevas formas de competir donde la Asociatividad Empresarial juega un papel importante.
- g. Crear redes interregionales en América Latina para hacer seguimiento a las iniciativas existentes sobre el apoyo a las PYME y promover el intercambio de experiencias.
- h. Las PYME deben armonizar sus legítimos intereses, con las expectativas de la comunidad donde actúan y para ello es fundamental fortalecer institucionalmente el modelo asociativo que tiene una visión integradora promoviendo procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo.

**Arango, L. M. y Martínez, C. F. (2007) *Propuesta de un Modelo De Asociatividad Aplicado a los Restaurantes de la Zona Aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana De Bogotá.* (Tesis de Posgrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.**

Se propone como objetivo: Desarrollar una estrategia, por medio de la asociatividad, que permita generar una cooperación entre los restaurantes del sector de la Universidad Javeriana, con la cual se logre identificar objetivos comunes, para así aprovechar las oportunidades del mercado y proponer una solución a los problemas de gestión que se presentan en la actualidad.

Concluye: Las falencias que más destacaron los consumidores están relacionadas con la calidad del producto y del servicio ofrecido por los restaurantes; además de esto el diagnóstico permitió determinar objetivos comunes entre los propietarios que no se habían tenido en cuenta debido a la escasa comunicación entre ellos. A partir

del análisis de estos dos aspectos se plantearon tres grandes proyectos a lo largo de este trabajo.

Se ha planteado mejorar la calidad de los insumos y por un costo menor del que representa actualmente para los propietarios; se propone capacitar a la totalidad del personal sin costo alguno, mejorando la calidad del servicio y por lo tanto la satisfacción de los clientes; por último se ha expuesto la posibilidad de crear una zona reconocida en la ciudad, con el fin de abrir nuevos mercados, y que puede ser financiada a través de distintos medios y con diversas facilidades, sin contar con las futuras utilidades que le generaran los proyectos planteados a cada uno de los establecimientos.

Finalmente, después de un profundo análisis de esta propuesta, se ha concluido que el desarrollo de estrategias colectivas es fundamental para empresas del tamaño de los restaurantes objeto de estudio, ya que por medio de estas se brinda una oportunidad de progreso mediante la generación de diversas ventajas competitivas que solo pueden ser obtenidas a nivel colectivo y no individual, sobre todo si se piensa competir con grandes empresas que cuentan con una solidez económica que es escasa en estas Mipymes. Es necesario concientizarse de que el éxito colectivo potencializa el éxito individual.

#### **A nivel nacional:**

**Maldonado G. M. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010.* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.**

Se propone como objetivo: Identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura.

Se concluye: Las estrategias exitosas que han permitido mejorar las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN se evidencian en su proceso asociativo y su modelo organizativo. El proceso asociativo en REPEBAN se consolidó de manera exitosa, en el período 2005 – 2010, gracias a la presencia de capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. REPEBAN explica su auge por su modelo organizativo, en el cual se reconocen como factores de éxito los siguientes: la autonomía de sus bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión (equipo multidisciplinario), la transparencia y el desarrollo de conocimientos.

**Flores, L. D. (2013). *Propuesta de Asociatividad para el Desarrollo Económico y Social de los Productores de Café del Distrito de Kañaris – Ferreñafe. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.***

Se propone como objetivo: Proponer un modelo de asociatividad que permita a los productores Cafetaleros del distrito de Kañaris mejorar su gestión empresarial y el manejo integral de sus cultivos.

Se concluye: El proceso de asociatividad depende en gran medida del grado de capital social existente entre los potenciales participantes, haciendo hincapié en la confianza, reciprocidad, compromiso, cooperación, entre otros.

En base a las variables analizadas, se tiene que el modelo óptimo de asociatividad elaborado cuenta con 6 fases o etapas en las que se contempla tocar el aspecto social, productivo, comercial y de gestión a nivel individual basándose en la conducción de un equipo técnico especializado que asegure el cumplimiento eficaz de las etapas de: Promoción y selección, Consolidación institucional, Creación de lazos de confianza, Plan piloto, Planeamiento Estratégico, y la etapa de Gestión y ejecución de Plan Estratégico. En base a la bibliográfica consultada y casos exitosos analizados, se propuso una serie de acciones que se desarrollan en orden de

prioridad y en forma cronológica a lo largo de las 6 etapas o fases en las que se trabajó la propuesta, teniendo entre las más resaltantes la organización de talleres motivacionales y liderazgo, capacitaciones, asistencia técnica en campo, charlas de sensibilización, entre otros.

**Flores, G. M. (2014). *Modelo empresarial Clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005 – 2012.* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.**

Se propone como objetivo: Estudiar si el modelo empresarial clústers mejoraría en los negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra.

Se concluye:

1. Después de haber analizado el marco teórico de investigación y modelo he llegado a la conclusión que el modelo resuelve la situación de Gamarra, que genera mayor competitividad para la exportación. La gestión administrativa representa la alternativa de generación de empleo directo a las personas que laboran en la empresa, al contar con poco personal que laboran en las empresas, así las políticas referentes a la administración de personal son específicas para este tipo de empresa e influye significativamente en los negocios internacionales del sector exportador de confecciones textiles. En los últimos nueve años el sector textil y de confecciones ha tomado mucha importancia, por el impacto que ha tenido el incremento del PBI, así como en la generación de valor agregado a lo largo de la cadena agroindustrial del algodón.
2. La competitividad empresarial de los clúster, está integrada por la asociación de pequeñas empresas en Gamarra, que brindan al confeccionista una serie de beneficios como: reducción de costos, acceso al financiamiento, negociación con proveedores y clientes, compartir riesgos, entre otros

beneficios, lo cual, le permite atender a tiempo pedidos esporádicos. Pero, no solo es importante la articulación entre empresas, sino, que haya también articulaciones entre asociaciones, lo que no se ha dado por la ausencia de confianza entre los diferentes gremios. Las Empresas participantes en el modelo empresarial clúster acumulan experiencia, conocimiento, para el gran desafío que significa la oportunidad de negocios y de exportación y el diseño de nuevos productos y servicios que ofertar en el futuro.

**Ruiz, L. M. (2014). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de la red de productores de Quinoa Sánchez Carrión. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.***

Se propone como objetivo: Determinar que la asociatividad como estrategia contribuye a mejorar la competitividad de la red de productores de Quinoa Sánchez Carrión.

Se concluye: siguiendo un criterio lógico de contrastación, que consiste en calificar cada variable con un indicador numérico (puntos), se determinó que la Asociatividad como Estrategia, contribuye a mejorar la Competitividad de la Red de Productores de Quinoa Sánchez Carrión, al actuar de forma organizada los pequeños agricultores fortalecen su capacidades, impulsan su desarrollo económico y social, como también mejoran su competitividad en un mercado no solo regional sino nacional e internacional.

#### **A nivel local:**

No existe algún antecedente, por tal motivo se vuelve más interesante el proyecto de tesis, ya que nos mostrara el estado y la disponibilidad actual en el que se encuentran los productores de lima dulce frente a un modelo de asociatividad.

## **2. Bases teóricas**

**1). Modelos de asociatividad:** según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012)

### **a) Redes de Cooperación:**

Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

### **b) Articulación Comercial**

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

### **c) Alianza en Cadenas Productivas**

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

### **d) Alianza en Clústers**

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

### **e) Joint Venture**

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

### **f) El Consorcio**

Es un contrato por medio del cual dos o más personas se asocian para desarrollar uno o varios negocios.

**Características:** consta por escrito, no nace una persona jurídica, no se inscribe en los registros públicos, cada integrante mantiene la propiedad de sus bienes y su independencia.

#### **¿Para qué sirve un Consorcio?**

Un consorcio puede servir para muchas cosas, pero en el caso concreto, servirá para: efectuar compra de insumos o contratar servicios en común. - Efectuar la venta de la producción en común. El consorcio, por lo tanto, sirve para unirse y ser fuertes en la “compra” como en La “venta.”

Con la figura del Consorcio podríamos señalar que se cumple el siguiente refrán: “La Unión hace la fuerza” ¡Somos más fuertes para comprar y somos más fuertes para vender! Los beneficios que se alcanzan al constituir los consorcios serán explicados más adelante.

**2). Modelos de Asociatividad:** según Juan Carlos Mathews Salazar (2014) Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.

#### **a) Franquicias: Clonando negocios**

Con la creciente globalización de los mercados, ya no sorprende en absoluto entrar a un centro comercial o a una tienda en el Perú y notar que exhiben un formato, ambiente, productos y marcas idénticas o muy parecidas a las que encontramos en

Colombia, España o Taiwán. Las franquicias se amparan en este concepto y se han convertido en una mega tendencia de escala mundial. Así, el franchising se entiende como un modelo de negocio mediante el cual una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el know how de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías. Este simple concepto se ha convertido en una revolución en el sistema de distribución de productos y/o servicios en gran parte del mundo. Dos indicadores para respaldar esta idea:

- Cada tres minutos se abre un local de franquicia en alguna parte del planeta.
- Más de la mitad de los locales minoristas en Estados Unidos corresponden a locales franquiciados.

Para que esta alianza estratégica entre franquiciador y franquiciado sea sostenible en el tiempo tienen, por supuesto, que existir ventajas tangibles para cada uno de ellos.

¿Qué gana el franquiciado?

- Mucho menor riesgo de fracaso. En Estados Unidos la mortandad empresarial en general al cabo de cinco años de vida es de 82%, mientras que en las franquicias es de 8%.
- Menor período de aprendizaje del negocio. Respaldo de una marca comercial con el marketing que la acompaña.
- Menor inversión en promoción.
- Know how de un negocio probado.
- Ventajas para acceder a financiamiento.

En contrapeso, ¿qué gana el franquiciador?

- Mayor rapidez de expansión.
- Un socio que conoce mejor su mercado.
- Sustitución de inversión por ingresos mediante el pago inicial y las regalías.

A pesar de todo lo dicho hay, por supuesto, experiencias fallidas de franquicias en diferentes partes del mundo, y el Perú no ha sido una excepción. Recordemos la de dos marcas que ahora están regresando al país: Taco Bell y Subway. Recordemos otras más: Miami Subs, Hard Rock Cafe, Carlos'n Charlie's, Sr. Frogs, Swensen's, Yogen Fruz, Sir Pizza, Blimpie, etc.

Las principales causas de fracaso de las franquicias en un mercado son:

- La tropicalización o capacidad de adaptación del producto y/o servicio a cada mercado.
- La ausencia de un eficiente estudio de mercado.
- Ubicación de los locales considerando tránsito y servicios conexos (estacionamiento, seguridad, etc.).
- Dependencia de personal clave.

En el Perú estamos viviendo un crecimiento galopante de las franquicias en los últimos diez años. Si bien no alcanzamos los niveles de México (1500), Brasil (1400) o Argentina (590), en el Perú ya tenemos 380 franquicias de las cuales 125 son peruanas y 31 de ellas ya tienen presencia en el mercado internacional.

Otros datos relevantes del franchising en el Perú:

- Las franquicias peruanas crecen a un ritmo de 25% anual, mientras que las extranjeras lo hacen a 18% anual.
- Facturan en conjunto US\$ 1415 millones y generan 51 000 puestos directos de trabajo.
- 65% de las franquicias son de gastronomía, pero están creciendo en forma notable las de spas, cafés, joyería y gimnasios.
- La tasa de mortandad llegó a ser de 16%, pero tiende a bajar.
- Sin duda es un modelo que en el Perú se está consolidando y diversificando en origen (Estados Unidos, España, Australia), rubro (gastronomía, gimnasios, joyería) y segmento (A, B, C, D) con proyecciones muy alentadoras.

## **b) Consorcios: cuando 1 +1 es más que 2**

La sinergia se define como la integración de elementos que nos ofrece como resultado algo más grande que la simple suma de estos. En el ámbito empresarial este concepto se traduce en estrategias para ser más competitivos. Una de ellas corresponde a los consorcios.

Bajo este escenario, una mirada a la estructura y la performance de las empresas peruanas nos permite identificar algunas características interesantes de cara a sus posibles de crecimiento sostenido. Rescato cuatro dientes importantes:

- Del total de firmas en el Perú, el 98,3% son micro y pequeñas (mypes).
- Cada año se abren 300 000 negocios y se cierran 200 000 en el país.
- De las cerca de 8300 empresas que exportan en forma directa, 64,5% son mypes.
- De los aproximadamente US\$ 47 000 millones que exportará el Perú en 2014, la participación de las mypes bordea el 6%.

Por simple sentido común, sería razonable pensar que una de las fórmulas para que las mypes logren una participación mayor y sostenida, con énfasis en los negocios de exportación, debería ser mediante alianzas que les permitan vender en forma colectiva y no individual. De eso se tratan los consorcios.

Un consorcio se define como una alianza estratégica horizontal entre pares con un objetivo y acción conjuntos orientados a la mejora de la competitividad de las compañías participantes.

En concreto, ¿cuáles son las ventajas para una pequeña empresa de optar por el consorcio frente a avanzar individualmente?

- Economías de escala: menores costos unitarios como resultado de mayores volúmenes de producción.
- Mejor poder de negociación frente a clientes, proveedores, bancos, etc.
- Posibilidad de desarrollo de marca colectiva.
- Oportunidad de saltarse eslabones en la cadena de distribución.

- Aprendizaje de las fortalezas de los demás socios.

Siendo así, la pregunta de rigor sería: ¿por qué entonces hay tan pocos casos de consorcios en el Perú? En el país existen menos de cincuenta, y si nos referimos a los que exportan en forma regular, son menos de veinte. Algunas explicaciones:

- Desconocimiento de este modelo de negocios, el marco legal que lo respalda y cómo implementarlo.
- Desconfianza que muchas veces prima a la hora de ceder conocimientos al resto (idiosincrasia).
- Dificultades para acordar un objetivo común, alineamiento de intereses y el estricto respeto a los acuerdos del consorcio.
- Limitaciones de aporte financiero de los miembros.
- Incapacidad para mantener un estándar homogéneo de los productos y/o de los servicios ofrecidos.

Durante los últimos años en el Perú han tenido lugar varios casos de fracaso de consorcios justamente por las razones expuestas. Tal fue el del primer Consorcio de Productores de Polos de Algodón de Gamarra a fines de los noventa, que derivó en una oferta heterogénea y, por consiguiente, en rechazos de los clientes del exterior y la anulación masiva de pedidos.

Pero, por fortuna, también se han registrado experiencias exitosas, curiosamente la mayoría de ellas en el sector agroexportador, que siempre es complicado. El Consorcio de Productores de Fruta (CPF del Perú) nació en 2001 canalizando la oferta de la asociación de productores de palta (Prohass) y de la asociación de productores de cítricos (Procitrus). Al año de su creación exportó aproximadamente US\$ 180 000 y en 2013 más de US\$ 45 millones. Además —y muy importante—, desarrolló la marca “Malki” en el competitivo mercado mundial de la fruta fresca, lo que le ha permitido crecer de forma sostenida.

Es valioso, pero aún poco aprovechado, el apoyo que sobre conformación y desarrollo de consorcios ofrecen instituciones como Promperú - Exportaciones, el

Produce, la Cámara de Comercio de Lima, el Mincetur, el Instituto de Comercio Exterior de Italia (ICE), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) y el Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico.

Considerando las limitaciones que tienen las mypes para acceder a financiamiento, desarrollar un esfuerzo promocional y conocer los mercados, el consorcio representa una alternativa más rápida, menos costosa y de menor riesgo.

### **c) Joint venture, opción para crecer.**

La apertura comercial y la creciente competencia derivada de ella obligan a las empresas a replantear sus negocios y a reinventarse periódicamente. Algunas apuestan por desarrollarse solas y crecer en forma progresiva según sus posibilidades individuales, mientras otras se abren a contemplar posibilidades de alianzas estratégicas. En este segundo escenario, uno de los modelos interesantes para firmas de diferentes sectores es el llamado Joint Venture. Dos definiciones, dos tipos de Joint Venture:

- a)** “Acuerdo contractual entre dos o más partes para dividir —sobre la base pactada— los riesgos, los beneficios y las posibles pérdidas de una actividad económica específica y determinada en el tiempo y en el objeto”. Esta definición corresponde al llamado joint venture contractual o non-equity joint venture. En el Perú, muchos proyectos mineros, por ejemplo, se desarrollan bajo este esquema. Tal es el caso del principal yacimiento aurífero del mundo: Yanacocha. Ubicado en Cajamarca, participan de él el grupo peruano Cía. de Minas Buenaventura con el estadounidense Newmont Mining Corporation, el segundo mayor inversionista de oro del planeta después de Barrick Gold Corporation.
  
- b)** “Acuerdo accionario a través del cual dos o más empresas forman una tercera entidad para desarrollar actividades específicas”. Esta definición corresponde al equity joint venture o joint venture corporativo. Un ejemplo es el de la familia Checa, en Ica. Inicialmente producían y exportaban alrededor de US\$ 1 millón,

principalmente en espárragos frescos con la empresa Exportadora Frutícola del Sur (Exfrusur). Luego decidieron proponerle a sus clientes convertirse en socios estratégicos en toda la cadena. Crearon así ATHOS S.A. y hoy exportan más de US\$ 17 millones, mayor cantidad de productos y a más mercados.

¿Qué pretenden los socios?

Las razones principales por las que una compañía puede buscar un socio estratégico bajo esta modalidad son:

- Capital insuficiente.
- Transferencia tecnológica.
- Acceso a canales de distribución.
- Acceso a recursos naturales.
- Ubicación estratégica.
- Menores costos.
- Incentivos del país receptor de la inversión.

¿Por qué fracasa o aborta la negociación de un joint venture?

A pesar de que este acuerdo pareciera ser el de un “matrimonio perfecto” (capacidades complementarias), también existen los divorcios, por diferentes causas que a continuación puntualizamos:

- Sobreestimación de las capacidades del socio.
- Estrategias y estilos de dirección no adaptados.
- Orientaciones estratégicas contrapuestas.
- Valoración de plazos.
- Organización y distribución de funciones.
- Participaciones no justas.

Durante los últimos quince años, empresas de diferentes sectores —minería, agroindustria, pesca-acuicultura, telecomunicaciones, hotelería, forestal...— han llegado al Perú atraídas por los indicadores macroeconómicos que revelan una buena performance de la economía nacional y condiciones positivas para la inversión. Sin embargo, algunas de ellas dudan al percibir los otros indicadores

donde el país aún tiene mucha tarea por desarrollar: desconfianza en el Poder Judicial, altos niveles de corrupción, necesidades de simplificación administrativa, etc. Por ello, son muchas las firmas chilenas, estadounidenses, canadienses, europeas, asiáticas, entre muchas otras, que evalúan seriamente la posibilidad de desarrollarse en el Perú a través de un *Joint Venture* con un socio local que sepa desenvolverse en este escenario. El secreto, por supuesto, es elegir al socio correcto. Las oportunidades para empresas peruanas son muy amplias en este terreno, aprovechando la experiencia del socio, reduciendo la curva de aprendizaje del negocio, mejorando su fuerza negociadora frente a terceros, entre otros evidentes beneficios.

#### **d) Subcontratación, oportunidad para la mype.**

Si se nos ocurriera desarmar una computadora Hewlett-Packard (HP), podríamos descubrir que fue diseñada en Canadá, que una pieza se fabricó en Taiwán, otra en Singapur, fue ensamblada en México y comprada en el Perú. De eso se trata el outsourcing o la subcontratación: de buscar al especialista para cada área de la organización y mejorar así el producto o el servicio final que se ofrece.

En términos simples, la subcontratación es el proceso económico mediante el cual una empresa determinada destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas que no formen parte de las habilidades principales de una organización a una firma externa por medio de un contrato.

La creciente competitividad a todo nivel obliga a contemplar este tipo de estrategias como una fórmula para crecer y en algunos casos incluso para sobrevivir.

¿Cuáles son las principales ventajas de la subcontratación?

- Aprender de las habilidades de terceros.
- Especializarse en las tareas centrales del negocio y tener mayor rapidez para reaccionar ante pedidos no programados.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Mejorar la credibilidad y la imagen asociándose a proveedores seleccionados (cobranding).

- Reducir costos dado que el proveedor puede compartir costos con varios clientes y no se requiere financiar la compra de activos.

¿Qué riesgos implica la subcontratación?

- La empresa podría perder contacto con nuevas tecnologías que permitan innovar productos y procesos.
- Los proveedores pueden aprender de nuestro negocio y convertirse en competidores potenciales.
- Podría perderse el control sobre la producción.

Si revisamos los dieciocho tratados de libre comercio o acuerdos de complementación económica que el Perú ha negociado e implementado en los últimos diez años, veremos que varios de ellos consideran un capítulo de compras gubernamentales. Sin embargo, a una mype peruana podría sonarle utópico ofrecer, por ejemplo, carpetas de madera a una institución pública en Francia. Una posibilidad para lograrlo es que una empresa mediana o grande en el Perú gane esa licitación y subcontrate a docenas de mypes que le permitan cumplir con los pedidos solicitados. Bien manejada, la subcontratación implica, sin duda, una oportunidad para muchas de las mypes peruanas que, como hemos señalado, representan el 98,3% del mercado empresarial nacional.

## **2.1 Motivos para establecer un modelo asociativo.**

Según **Liendo y Martínez (2001)** Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía - Universidad Nacional del Rosario—Argentina (p. 313).

- Reducción de costos.
- Incorporación de tecnología.
- Mejora del posicionamiento en los mercados.
- Acceso a mercados de mayor envergadura.
- Capacitación de recursos humanos.
- Incremento de productividad.
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados.

- 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.

## **2.2 Objetivos de un modelo asociativo.**

Según Mathews Salazar (2014) Centro de investigación de la Universidad del Pacífico. En el artículo “Propuestas para Mejorar la descentralización” (p.5)

**Complementación de capacidades.** Los participantes de la alianza no necesariamente son iguales. Por lo general tienen fortalezas y capacidades distintas y, en consecuencia, pueden complementarse y potenciarse. Para que una alianza tenga sentido la lógica debe ser que  $1 + 1$  es mayor a 2.

**Economías de escala.** Las compras de insumos, por ejemplo, pueden efectuarse en forma colectiva, con lo cual se obtienen costos menores que representan una ventaja tangible para cada uno de los participantes.

**Fuerza negociadora.** Sin duda se fortalece la capacidad de negociación frente a los proveedores (materias primas, insumos), suministradores de servicios (financieros, por ejemplo) y clientes (precios, términos de pago, plazos, etc.).

**Posibilidad de marca.** Posicionar una marca en un país y más aún en mercados internacionales supone normalmente un costo alto. Se requiere inversión en la mezcla promocional: publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas. Este costo puede ser distribuido entre los miembros de la alianza, permitiendo el posicionamiento de una marca propia que le da mayor sostenibilidad al negocio.

**Menos intermediarios.** Aunque en muchos casos hay intermediarios que difícilmente podrán ser excluidos de la cadena, siempre existe la posibilidad de saltar uno o más eslabones respaldados en la alianza estratégica (mayor volumen).

### **2.3 Condiciones básicas para establecer un modelo asociativo.**

Según el Mathews Salazar (2014) –En el artículo “Propuestas para Mejorar la descentralización” En el Centro de investigación de la Universidad del Pacifico. (p. 3-4).

Para crear y sostener la asociatividad empresarial es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones:

**Confianza.** La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad en el Perú. Hay muchos casos en los que incluso el acuerdo de participación se concreta y se formaliza, pero se destruye tan pronto uno de los participantes negocia “por fuera”, sin respetar lo pactado. Lamentablemente, en el país es muy común que un “no” no se exprese claramente. En consecuencia, el participante acepta “a medias” y luego critica su propia decisión o al resto.

**Precisión de objetivos y metas.** Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc. Por ejemplo, los criterios de selección de los mercados meta deben ser claros y objetivos, no basados en percepciones o informaciones parciales que podrían sesgar las decisiones.

**Compromiso.** Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno. A excepción de los causales de fuerza mayor —como una guerra o un fenómeno natural—, las partes deben interiorizar al 100% el significado del compromiso asumido.

**Definición de roles.** Tratándose de un trabajo en equipo y entendiendo que todos apuntan en la misma dirección, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas. Por ejemplo, tratándose de una alianza agroindustrial existen responsables en la producción agrícola, el acopio y la selección, el procesamiento industrial, la comercialización interna y la exportación.

**Términos de la membresía.** La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente. Otra posibilidad es el perfil de cada nuevo integrante que se defina con suma precisión, indicando cada una de las condiciones que deberá cumplir. Por ejemplo, que aporte un número determinado de embarcaciones, de hectáreas de cultivo o de kilogramos de producto final.

**Liderazgo de gestión.** Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y contar con experiencia en estas tareas, de preferencia en el Perú —al menos parcialmente—. No se trata de que esta tarea sea asignada por quien tiene la mayor participación en la alianza, por vínculos familiares u otro criterio que no sea eminentemente técnico o profesional. Tampoco funcionan bien las direcciones rotativas.

**Penalidades y sanciones.** Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán. Por ejemplo, asumamos que estamos frente a una agrupación de exportadores de artesanías. El negocio camina hasta que se presenta un reclamo de un cliente en Canadá. Se hace el análisis de trazabilidad y se determina que el productor “A” fue el que entregó el lote con fallas. Todos asumen solidariamente la pérdida. Pasan unos meses y se presenta otro reclamo, esta vez, de un cliente en Francia. Nuevamente, se hace el análisis de trazabilidad y otra vez resulta responsable el productor “A”. Este tipo de situaciones tienen que estar previstas, así como definidas las penalidades que correspondan en cada caso.

**Contrato integral.** Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos (por ejemplo, vía una corte arbitral).

## **2.4 Condiciones que obstaculizan un modelo asociativo.**

Para Vegas y L. Roció (2014).

Entre los obstáculos que dificultan el proceso asociativo tenemos las siguientes:

- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Los participantes no poseen una clara vocación de cooperación.

- No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad.
- No existe una verdadera difusión de las experiencias positivas al respecto, que sirvan como modelos a seguir.
- Las reglas del juego y el tipo de cooperación que se propone no se definen claramente.
- Los intereses de las partes no están alineados.

### **3. Definición de términos básicos.**

- a) Asociatividad: es un mecanismo de cooperación como opción estratégica para alcanzar la competitividad, reflejada en ventajas competitivas, participación en el mercado, rentabilidad y productividad (Santiago Ibáñez y Cruz Cabrera, 2008).
- b) Comercio: se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para uso, para venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante. El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. (Sistema de Clasificación de América del Norte 2002).
- c) Empresas: Sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios. Su único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización. (Vega Rodríguez, 2008).
- d) Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- e) Estrategias de mercado: la elección de los productores – mercados y con ello de las actividades que se van a realizar en el seno de una organización, el análisis del comportamiento competitivo y el proceso de recolocación de recursos, son tres aspectos del contexto estratégico de

una perspectiva de marketing dentro de la dirección estratégica de la empresa (Manene, 2012).

- f) Globalización: La globalización es el resultado de la división internacional del trabajo y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las naciones, en base a la intensificación del comercio internacional. (Vivas Agüero, 2006).
- g) Gremio: Grupo de personas o entidades con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros. (Vega Rodríguez, 2008).
- h) Trabajo en equipo: se trata de un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos. (Aguilar, 2007)

#### **4. Hipótesis**

La propuesta de un modelo asociativo, mejorara significativamente la capacidad de los productores en la producción y comercialización de lima dulce del distrito de Tacabamba - Chota – Cajamarca, 2015.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 1. Tipo de estudio y diseño de investigación.

##### a. De acuerdo al fin que se persigue.

Es una investigación propositiva ya que tiene por fin proponer un modelo de asociatividad para los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba, provincia de Chota del departamento de Cajamarca.

##### b. De acuerdo al enfoque de investigación.

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

#### 2. Población y muestra en estudio

**2.1 Población:** es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio (Bravo, 1998, p. 179).

La población en este caso son los 25 productores de lima dulce del distrito de Tacabamba – Provincia de Chota y Departamento de Cajamarca.

**2.2 Muestra:** es un subconjunto fielmente representativo de la población; es en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población (H. Sampieri, citado por Balestrini 2001 p. 141).

Para la presente investigación se tomará el total de la población ya que no se puede sacar una muestra porque la población es muy pequeña 25 productores de lima dulce del Distrito de Tacabamba.

### **3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Esta investigación se realiza bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Descriptivo porque se basa en la búsqueda de información relevante del contexto y recolección de datos, propiedades y rasgos más importantes.

Método utilizado es el deductivo.

En cuanto al instrumento de campo, la recolección de datos se llevó mediante un cuestionario.

El instrumento que he utilizado es el Cuestionario.

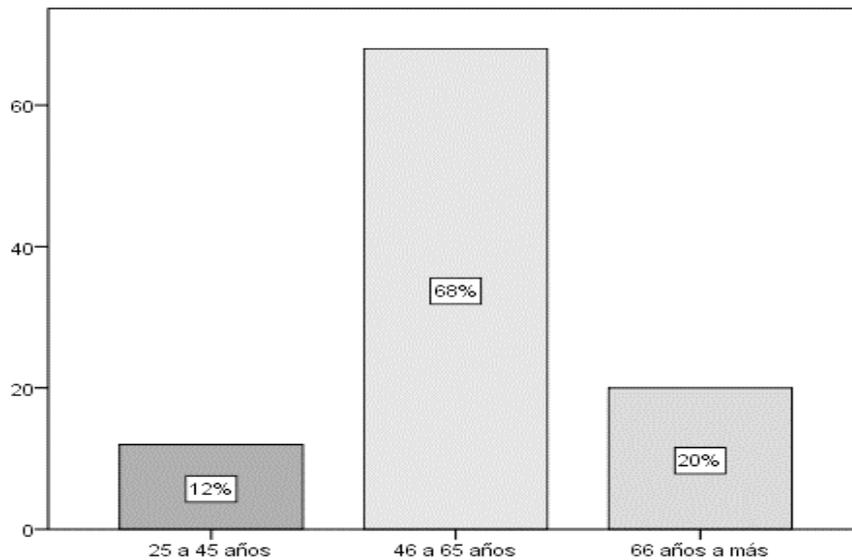
### **4. Procesamiento de datos y análisis estadístico.**

El proceso de la información, se obtuvo mediante los instrumentos antes mencionados se realizó a través del programa Spss v22 y Microsoft Excel, donde los datos recolectados fueron tabulados, para luego ser presentados en gráficas para una mejor comprensión y visualización de los resultados.

## IV. RESULTADOS

Con la finalidad del estudio se realizó un proceso de encuestado para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, los cuales permiten plantear una propuesta de modelo asociativo adecuado a los Productores de Lima dulce del Distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca.

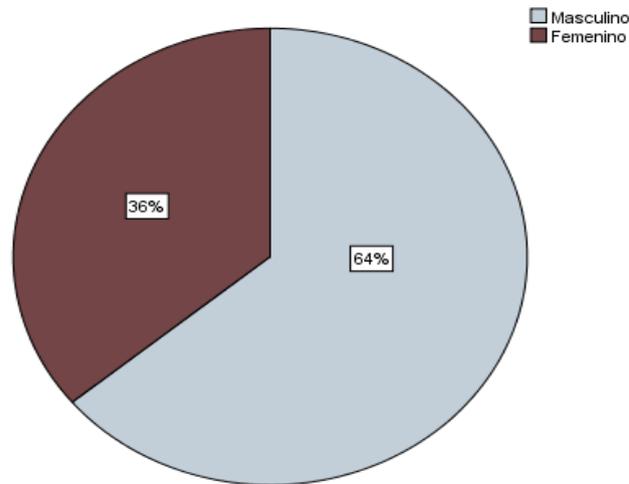
**Gráfico N° 01: Porcentaje de la edad de los encuestados**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 01 muestra la edad de la población participante, la edad es un criterio importante para la formación de líderes de la asociatividad, en el caso de los actores de mayor edad tienen un alto nivel de experiencia dando la oportunidad de reducir los costos de aprender haciendo, permitiéndoles evitar errores en la toma de decisiones. La existencia de actores de menor edad es favorable puesto que son mayores las probabilidades de estar abiertos al cambio e incentiven el proceso de conformación de un nuevo modelo asociativo; como nos muestra este gráfico el 68 % (17 a) tienen de 46 a 65 años, el 20 % (5 a) es de 66 años a más y el 12 % (3 a) tienen de 25 años a más; dando la posibilidad de contar con ambos actores prediciendo así una asociatividad exitosa.

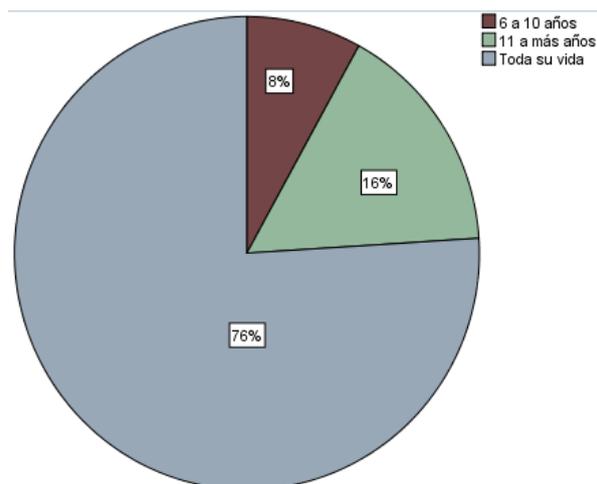
**Gráfico N° 02: Porcentaje del sexo de los encuestados**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 02 muestra el sexo de la población encuestada. La presentación gráfica muestra que la mayoría de los agricultores participantes del proyecto son hombres el 64 % (16) y aunque con una participación menor, se muestra que las mujeres 36% (9) también se encuentran inmersas en la actividad agrícola. La participación de las mujeres es de suma importancia para lograr incentivar del proyecto y asumir el reto.

**Gráfico N° 03: Porcentaje del tiempo dedicado a la actividad agrícola**

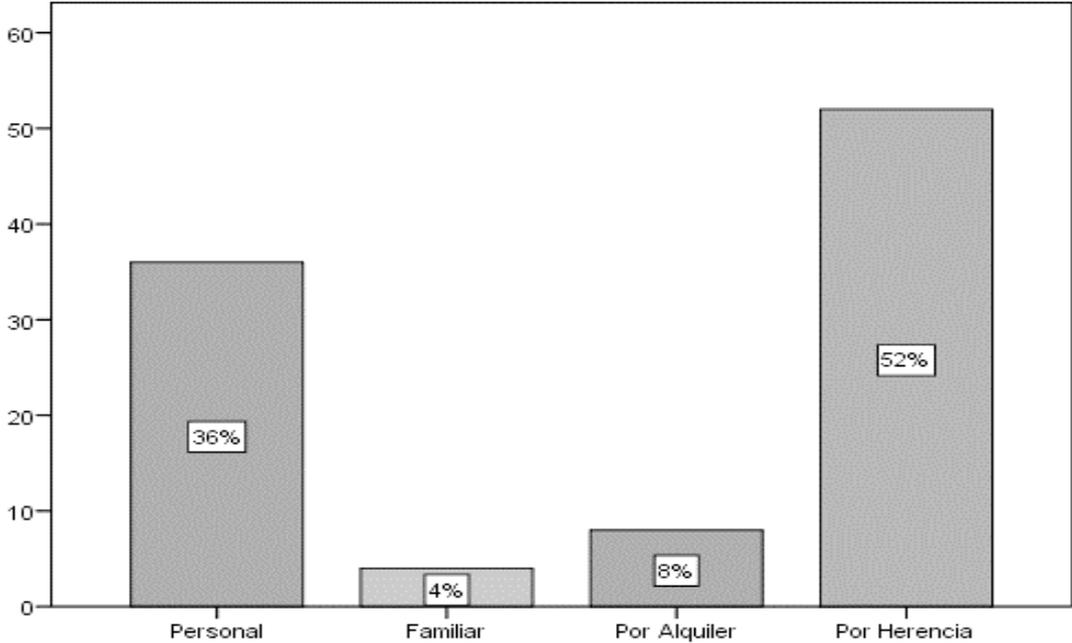


**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 03 muestra que el 76% (19a) de la población de agricultores encuestados lleva toda su vida dedicados a la actividad agrícola, así también se

tiene que un 16% (4 a) de la población lleva de 11 años a más dedicados a la actividad agrícola y un 8% (2 a) entre 6 a 10 años respectivamente, esto nos indica que todos conocen bien a esta actividad y por lo tanto tienen experiencia suficiente para actuar ante cualquier situación compleja que se les presente.

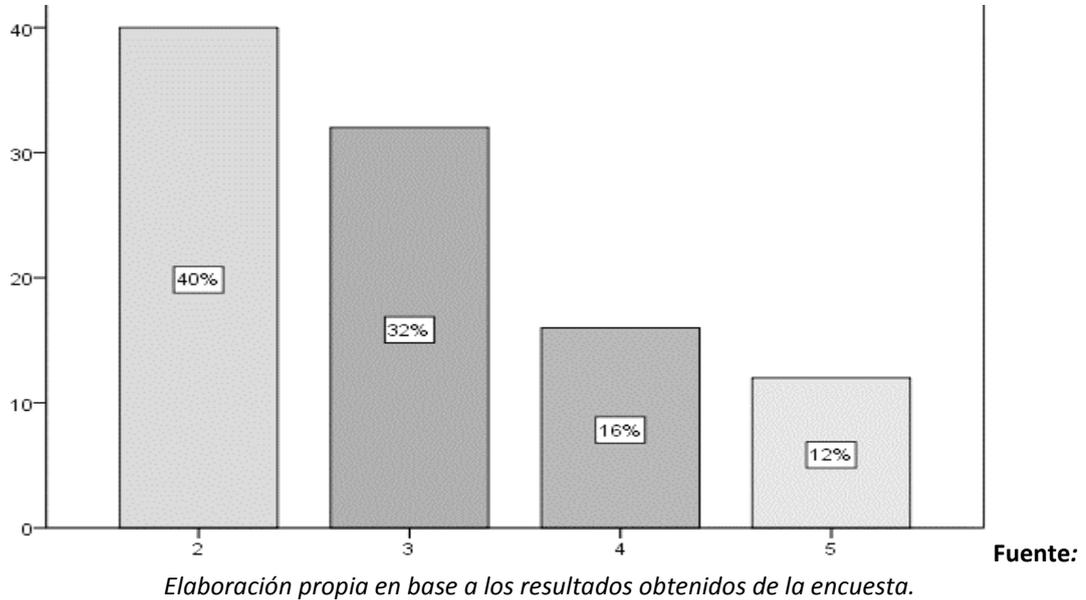
**Grafico N° 04: Porcentaje del tipo de propiedad**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

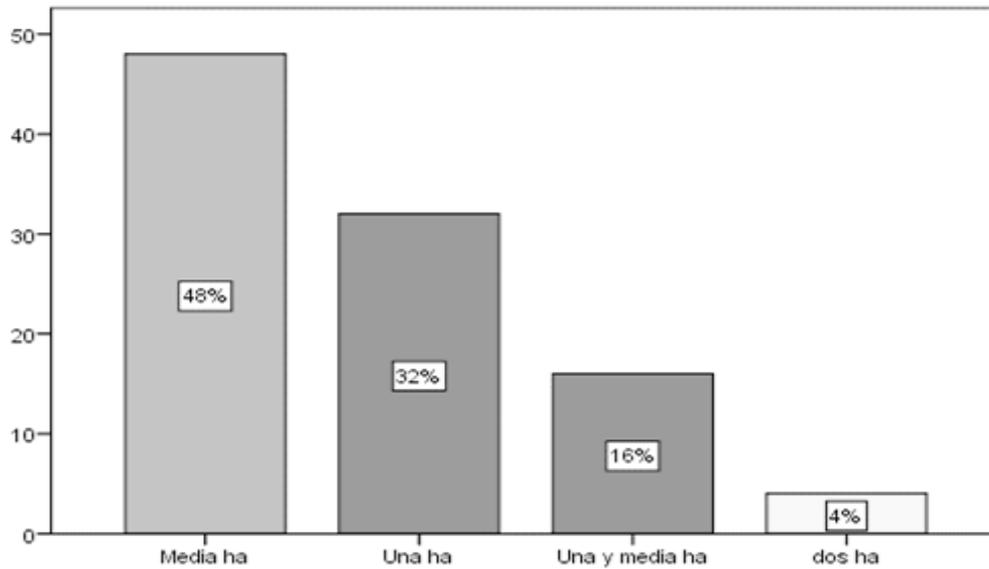
El gráfico N° 04 muestra que el 52% (13a) de la población encuestada posee una propiedad por herencia. El 36% (9a) de la población posee propiedades personales. En menor porcentaje vemos que el 8% (2a) de la población posee propiedades por alquiler, el 4% (1a) está posee una propiedad familiar.

**Gráfico N° 05: Porcentaje de hectáreas que posee**



La posesión sobre el número de áreas en que se realizan las actividades agrícolas son medidas en hectáreas. En el gráfico N ° 05 se tiene que el 40% (10a) de la población posee áreas de 2 has. El 32% (8a) de la población posee áreas de 3 has. En menor participación se tiene a la población que posee áreas de 4 has que es el 16% (4a) y 12% (3a) posee áreas de 5 has. Este gráfico permite definir a los pequeños, medianos y grandes productores agrícolas.

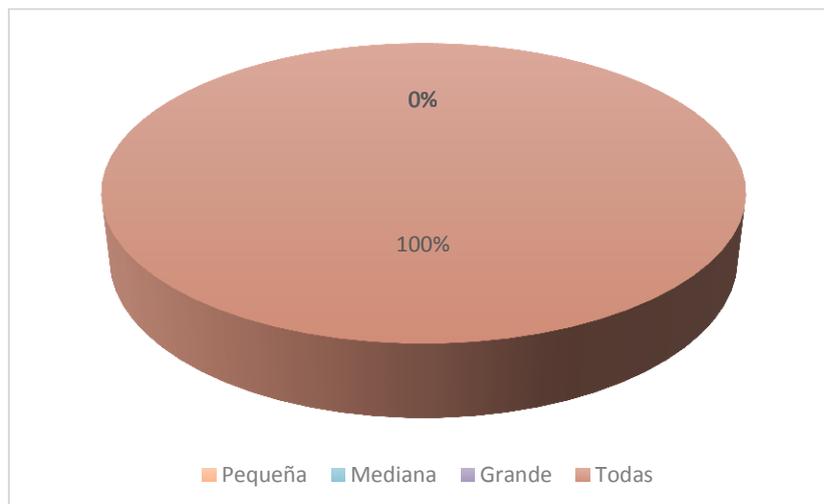
**Gráfico N° 06: Porcentaje de áreas de cultivo de lima dulce**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico N°06 muestra la distribución de hectáreas destinadas para el cultivo de lima dulce sobre el total de las hectáreas en posesión, el 48% (12a) de la población destina un área al cultivo a media (1/2) hectárea. Un 32% (7a) señala destinar áreas de cultivo de una (1a) hectárea, un 16% (5a) posee una hectárea y media (1 1/2). Y un 4% (2a) señala dedicar áreas de cultivo de dos hectáreas, mostrándonos que existe una pequeña importancia a la producción de lima dulce.

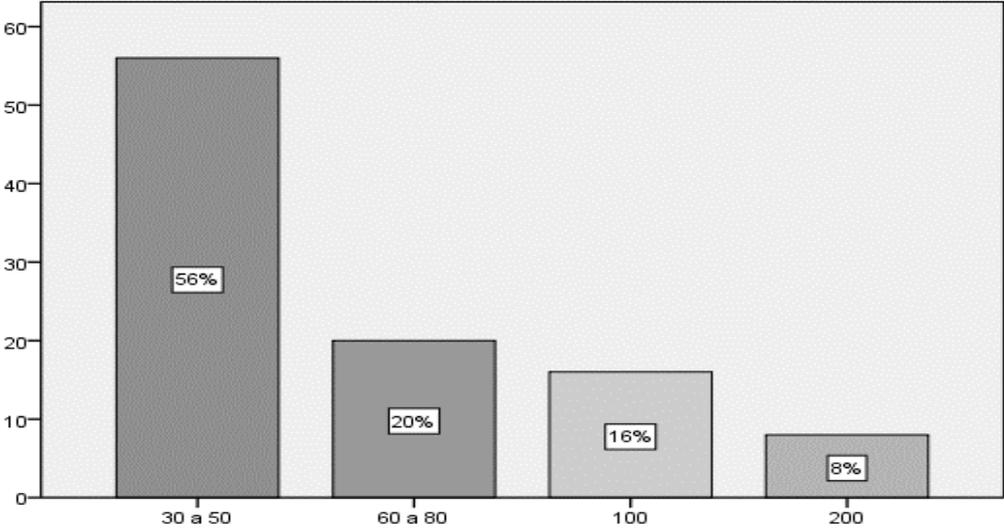
**Gráfico N°07: Porcentaje de la variedad de lima dulce**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico N° 07 muestra las diversas variedades de lima dulce que se cultivan en el Distrito de Tacabamba. Se tiene que la totalidad de proporción de las áreas cultivadas producen todas las variedades de lima dulce, es decir el 100% (25a) de la población cultivan pequeña, mediana y grande lima dulce.

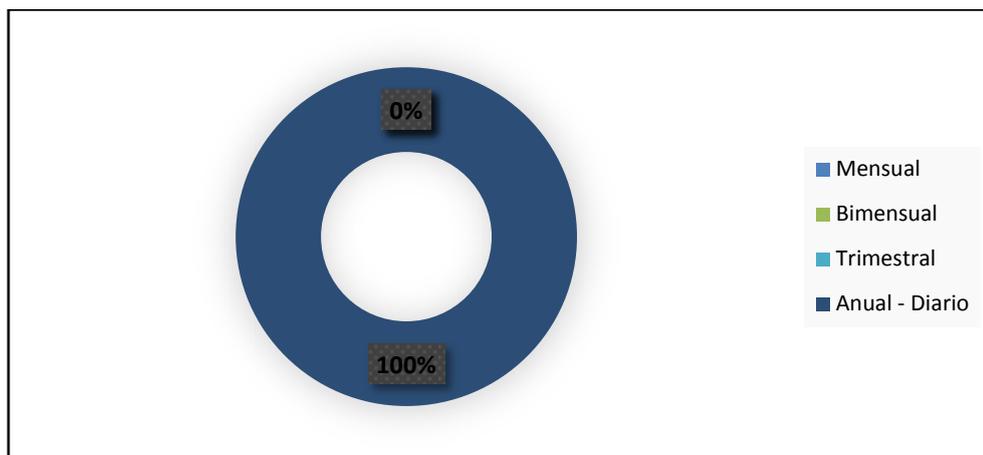
**Grafico N° 08: Porcentaje de la capacidad productiva del cultivo por área**



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 08 nos muestra que el 56% (13a) de la población posee una capacidad productiva de 30 a 50 plantas de lima dulce por ha, el 20% (5a) poseen de 60 a 80 plantas, el 16 % (4a) poseen una capacidad productiva de 100 plantas y solo el 8% (3) producen 200 plantas por ha. Aunque la capacidad productiva del cultivo por hectárea depende de muchos factores como: el área de cultivo, número de plántones en el área, el manejo de prácticas agrícolas, plagas y enfermedades, el clima, la calidad de los recursos agua y tierra, uso de tecnología y otros factores que pueden incrementar o entorpecer la producción.

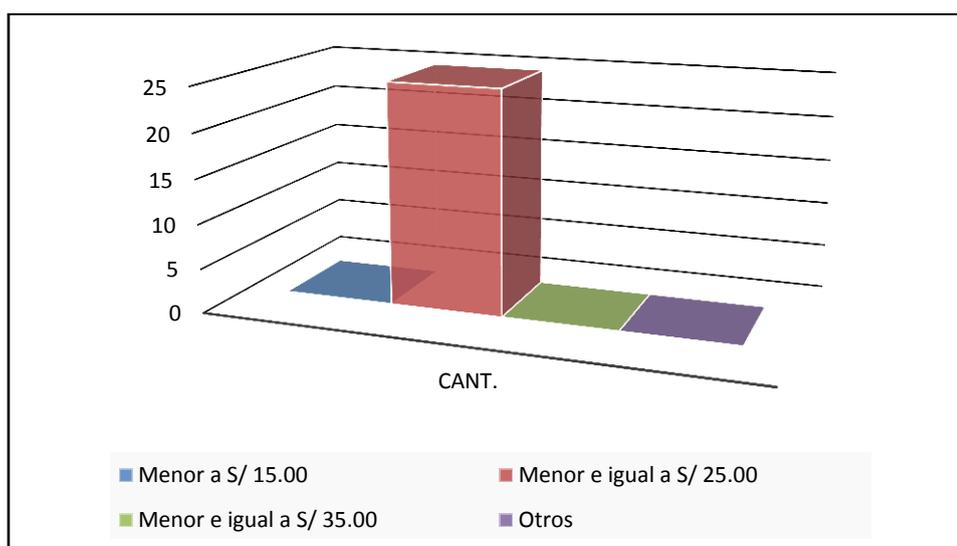
**Gráfico N° 09: Porcentaje de tiempo de cosecha**



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 09 muestra el tiempo de cosecha del producto. Los agricultores han determinado que la mayor parte de la cosecha se hace en el mes de setiembre, en ese mes se celebra la fiesta patronal y eso les da la oportunidad de poder ubicar en mayor cantidad su producción, pero esto no les impide que recojan todo el año es decir los 365 días del año ya que su cosecha la hacen tan cuidadosamente que les permite seleccionar el fruto maduro y cuidar al que este en proceso de maduración.

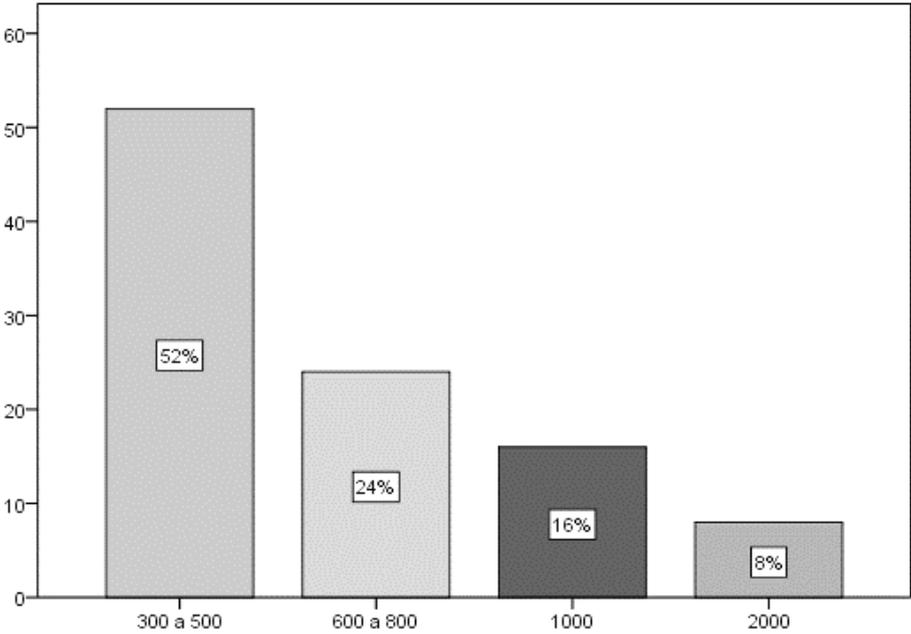
**Gráfico N° 10: Precio de venta del producto**



*Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 10 muestra el precio de venta del producto, el cual puede estar sujeto a: el mercado, la variedad de la lima dulce que se cultiva y el monto que se fija por la compra del mismo y más. Cultivando todas las variedades de lima dulce el precio promedio que la población en su totalidad 100 % vende es de menor e igual a S/ 25.00.

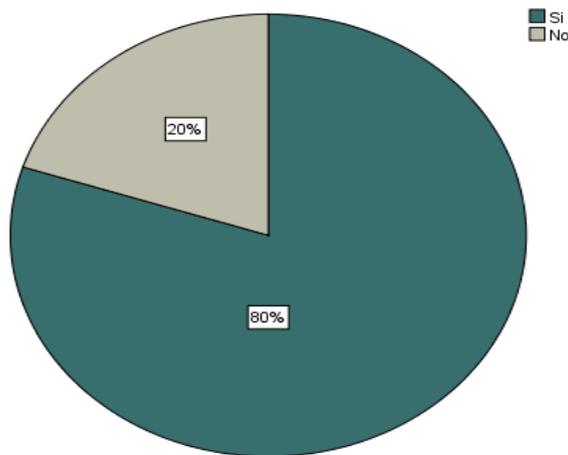
**Gráfico N° 11: Porcentaje de inversión en el área y mantenimiento del cultivo**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 11 nos muestra la suma de inversión en área de cultivo para el producto oscila entre los 300 a 2000 soles iniciándose con la plantación del cultivo y mantenimiento. Este gráfico nos muestra que el 52% (13a) de la población señala invertir una suma de 300 a 500 soles ya que este grupo se encuentran personas que cultivan lima dulce en menor cantidad. Un 24% (6a) señala invertir una cantidad entre 600 a 800 soles, un 16% (4a) de la población invierte 1000 soles. Por último, un 8% (2a) invierte una suma promedio a 2000 soles debido a que en este grupo se encuentran personas que cultivan lima dulce en áreas mayores a 1 ha. La población señala que estos costos de mantenimiento por ha de cultivo son anuales.

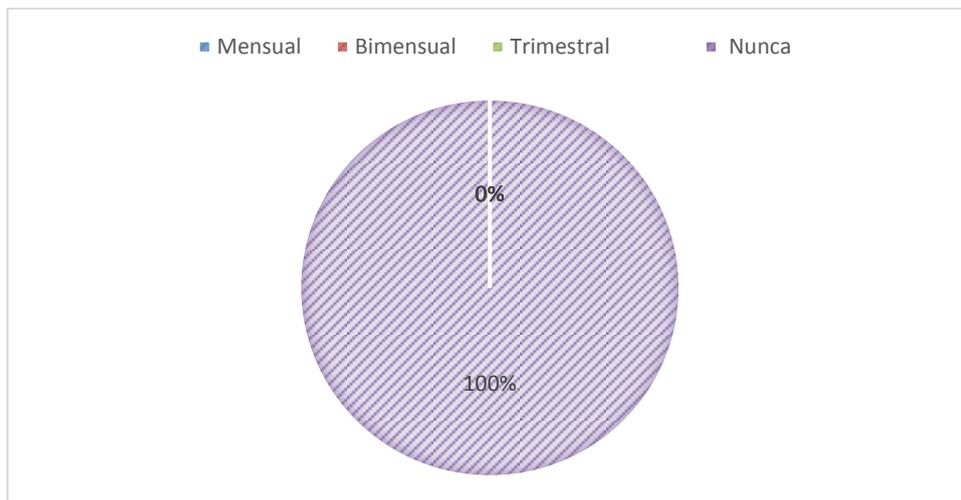
**Gráfico N° 12: Porcentaje de Capacitación**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

La capacitación y asistencia técnica para la mejorar el cultivo es una de las actividades que mayor realización tiene pero que a veces no se cuenta con ella o no se tiene acceso a ella. Así lo demuestra la presente gráfica N° 12, en la cual un 80% (20a) de la población acepta haber recibido capacitación y asistencia técnica y un 20%(5a) que manifiesta no haber contado con dicha capacitación y asistencia.

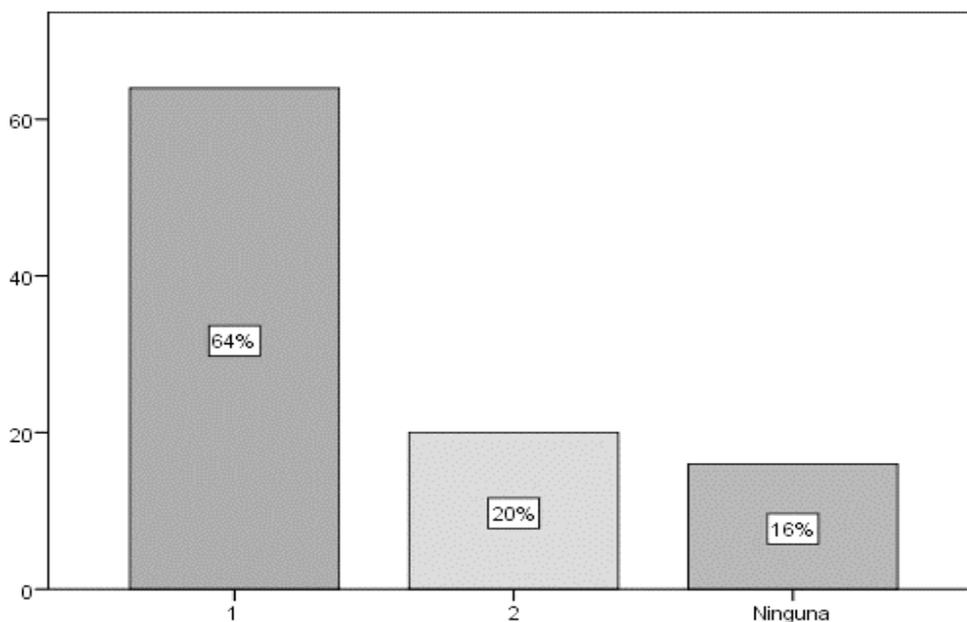
**Gráfico N° 13: Porcentaje con la que se capacita o actualiza**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 13 muestra que el 100% (25a) de la población no se capacita con frecuencia, pero algunos de ellos aceptan haber recibido capacitación en pocas oportunidades por diversas instituciones y sobre diversos temas.

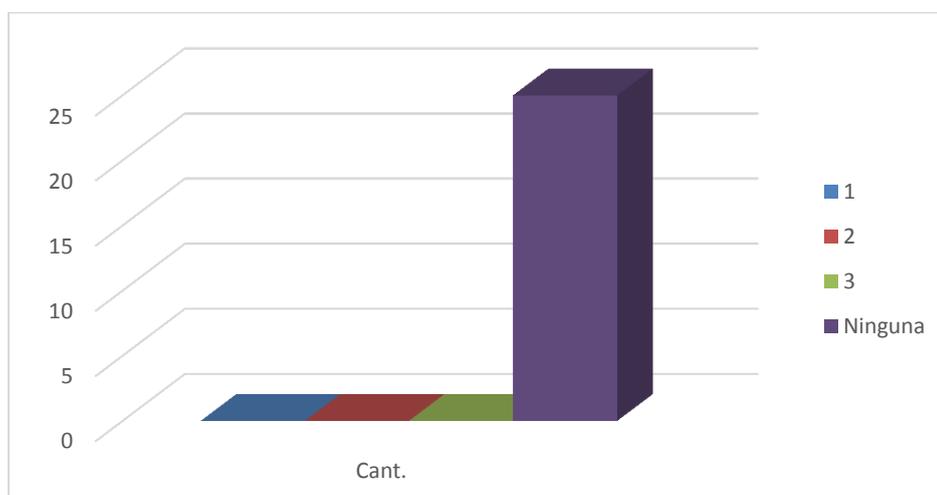
**Grafico N° 14: Porcentaje de Pertenencia a alguna Asociación y/o Gremio**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

El pertenecer a una asociación y/o gremio es común en muchas personas, sobre todo en aquellas dedicadas a la actividad agrícola. Así lo demuestran los resultados en la gráfica N°14, tenemos que el 64%(16a) de la población señala pertenecer a una asociación y/o gremio. Mientras que un 20% (5a) pertenece a dos y un 16% (4a) no pertenece a ninguna.

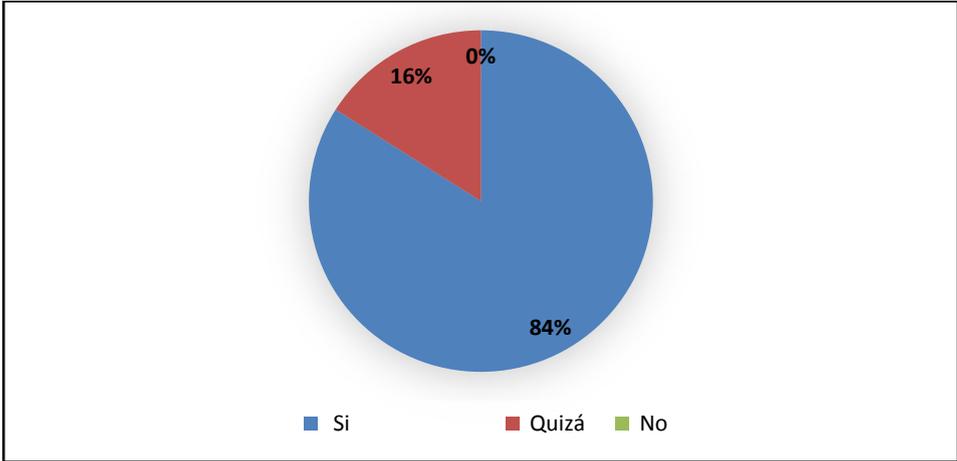
**Gráfico N° 15: Integra un modelo asociativo de productores de lima dulce**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico N° 15 muestra que el 100% (25a) de la población no pertenece a algún modelo asociativo de productores de lima dulce en la actualidad.

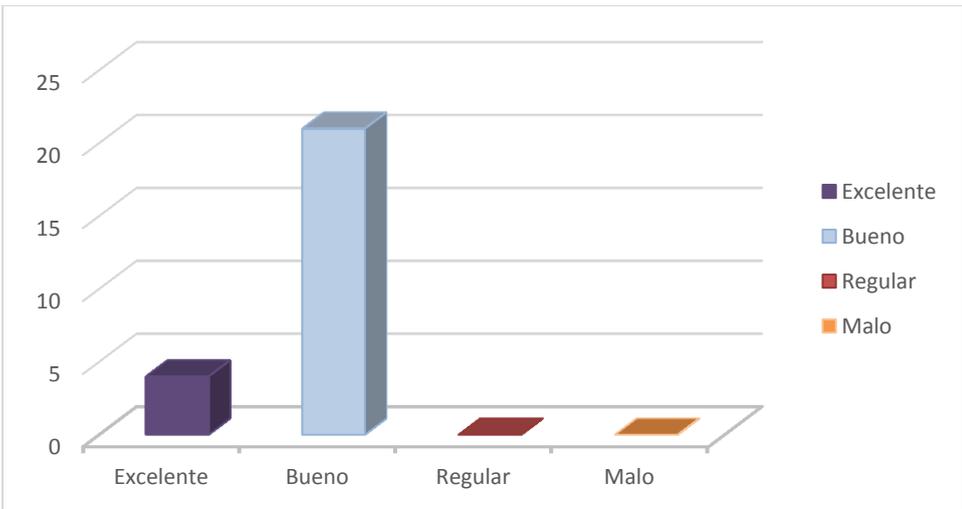
**Gráfico N° 16: Porcentaje de disposición a formar parte de un modelo asociativo de productores de lima dulce –Tacabamba**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 16 muestra que el 84% (21a) de la población estaría dispuesta a constituir una asociación de productores de lima dulce en el distrito de Tacabamba. El 16% (4a) restante refiere que quizá formaría parte de un modelo asociativo, por razones básicamente de su edad avanzada y del tiempo que eso demoraría pero que si se diera en la actualizada si participarían.

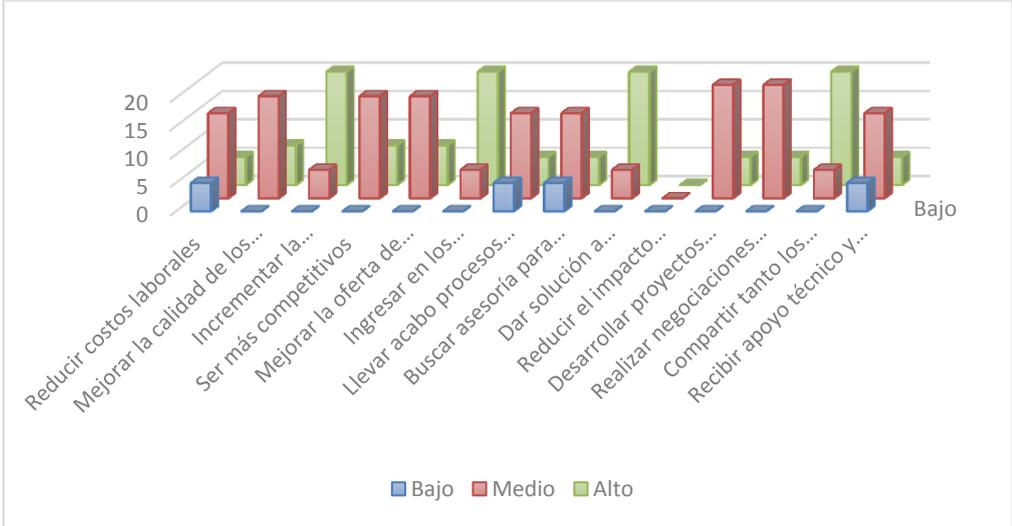
**Gráfico N° 17: Asociarse representa un mecanismo de cooperación**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 17 muestra que el 80% (21a) de la población cree que un modelo asociativo para productores de lima dulce en el distrito de Tacabamba resultaría un buen mecanismo de cooperación. Para el 20% (4a) de la población resulta una excelente idea.

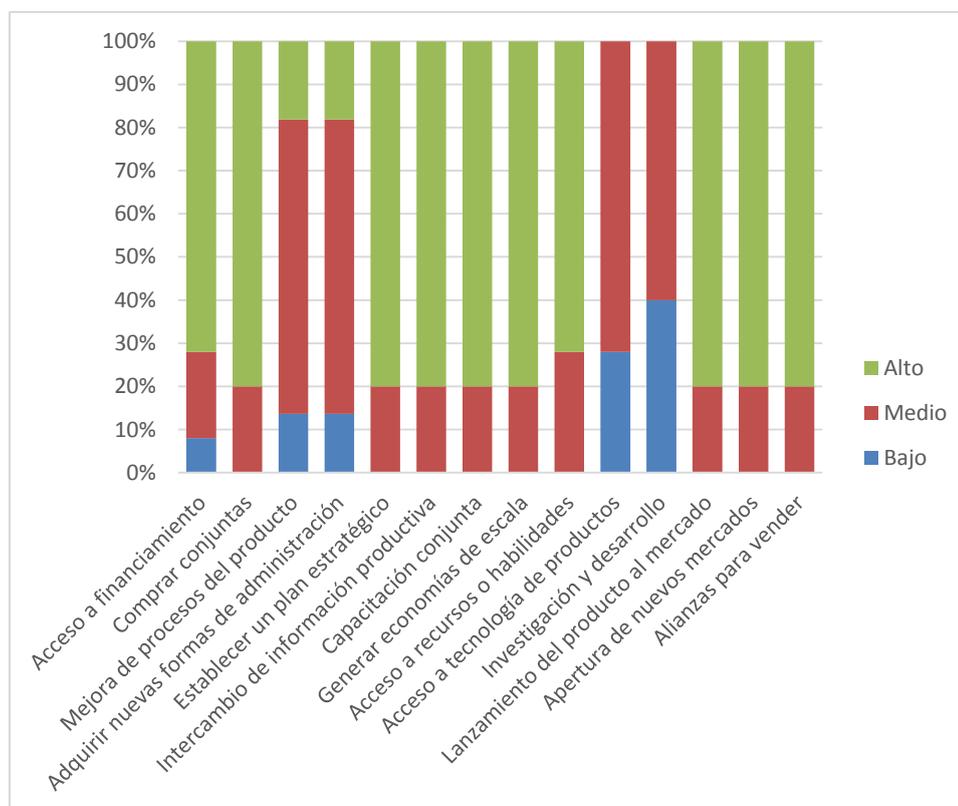
**Gráfico N° 18: Motivos para establecer un Modelo Asociativo**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

El gráfico N° 18 muestra que los motivos para conformar parte de un modelo asociativo son varios, estos están de acuerdo a los fines diversos que los agricultores desean lograr en un determinado tiempo. Así tenemos en el nivel más alto los principales motivos para asociarse son; el poder incrementar la productividad, ingresar en los mercados nacionales e internacionales, dar solución a problemas a bajos costos y compartir los gastos de inversión, los riesgos y los beneficios obtenidos. En el nivel medio encontramos a mejorar la calidad del producto, ser más competitivos, mejorar la oferta del sector y desarrollar proyectos y negociaciones juntos. En el nivel más bajo el cumplimiento la reducción del impacto ambiental, es el último motivo que los llevarían a establecer un modelo asociativo.

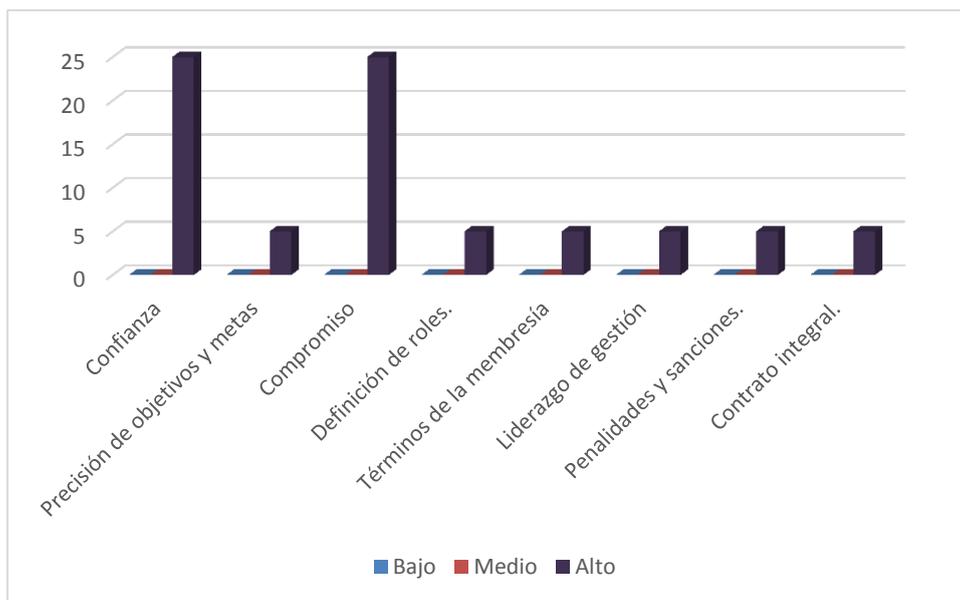
**Gráfico N° 19: Propósitos a perseguir dentro del Modelo Asociativo**



**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.

La gráfica N° 19 nos muestra que los propósitos de alta importancia persiguen dentro de un modelo asociativo son; compras conjuntas, establecer un plan estratégico, intercambio de información, capacitación conjunta, generar economía de escala, lanzamiento del producto al mercado, apertura de nuevos mercados y alianzas para vender. Investigación y desarrollo, el acceso a tecnología, mejora de procesos del producto y adquirir nuevas formas de administración son de importancia media. Por último, la apertura de acceso a financiamiento es de baja importancia a perseguir en un modelo asociativo.

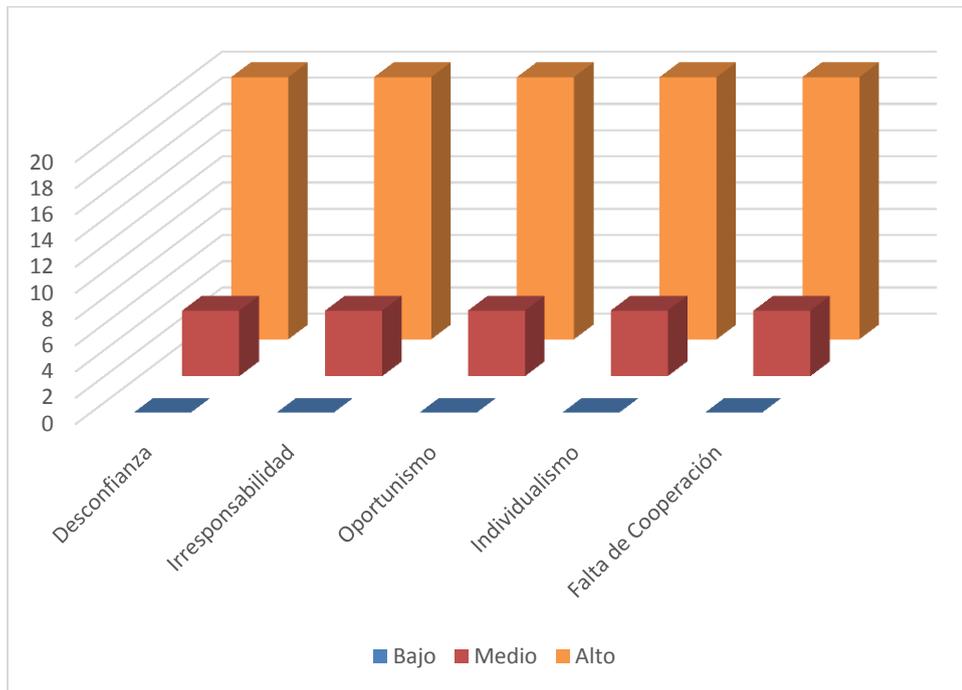
**Gráfico N° 20: Condiciones básicas para la creación de un modelo asociativo**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 20 nos muestra que para nuestra población la precisión de objetivos, definición de roles, términos de la membresía, liderazgo de gestión, penalidades y sanciones, contrato integral; siendo la confianza y el compromiso de alta importancia como las condiciones esenciales para la creación de un modelo asociativo.

**Gráfico N° 21: Factores que Obstaculizan la ejecución de un Modelo Asociativo**



**Fuente:** *Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la encuesta.*

El gráfico N° 21, muestra los diferentes obstáculos que impiden el cumplimiento de ejecución de un modelo asociativo. La desconfianza, la irresponsabilidad, el oportunismo, el individualismo y la falta de cooperación de los productores agrícolas son en definitiva factores que llevan a una falta de iniciativa de contribuir al modelo asociativo. Con estos factores puestos en juego difícilmente se podrá constituir un modelo asociativo, ya que este busca desde sus inicios la integración total de sus participantes.

## V. DISCUSIÓN

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

### **Información de los agricultores**

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

El gráfico 01, 02 y 03 recogen información básica de la población encuestada partícipe del proyecto y se tiene que: Los agricultores poseen edades entre 46 y 65 años, lo que lleva a deducir con suma simplicidad que la mayoría de ellos lleva más de 10 años laborando dentro de la actividad agrícola. El tiempo dedicado a la actividad agrícola resulta un factor favorable. Existe también la presencia de un número reducidos de nuevos agricultores, lo cual sería muy provechoso puesto que permitiría convertirlos en líderes del proyecto. El conocimiento de los agricultores de mayor tiempo en la actividad agrícola y los emprendimientos de los nuevos agricultores abiertos al cambio, permitiría promover la implementación de acciones concretas que faciliten y viabilicen el proyecto.

En el grafico 02 se tiene que existe mayor presencia del género masculino, aunque en menor cantidad también existe la presencia del género femenino.

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

En los gráficos 04 y 05 han permitido también identificar a pequeños, medianos y grandes productores agrícolas de acuerdo al número de hectáreas que se posee y la utilización de las mismas para la producción de lima dulce.

### **Información de la Producción**

Al analizar los gráficos 06, 07, 08, 09, 10, 11 se muestra que:

En cuanto a la distribución de hectáreas no solo se muestra el número de hectáreas que se posee, también se muestran aquellas hectáreas destinadas a la producción de lima dulce. El número de hectáreas que se posee determina el nivel de participación del modelo asociativo como grupo de interés en la sociedad, además muestran la inversión en cada área de cultivo de lima dulce y esta es en una proporción de 10.00 soles anuales por planta. En las gráficas se muestran las diversas variedades de lima dulce que se cultivan en el distrito de Tacabamba, siendo las principales variedades (pequeña, mediana y grande), y que su comercialización y consumo va depender de los gustos y preferencias y el poder adquisitivo de los clientes. En cuanto al precio de la lima dulce está dado por ciento (100 unidades) y el precio promedio es de menor o igual a 25.00 soles por ciento del producto.

Según Soto (2014). El modelo asociativo permite a los agricultores que estos puedan diversificar su oferta, ofreciendo productos mejorados o nuevos gracias a la ayuda diversa que brinda el modelo asociativo a sus miembros. Con el modelo asociativo, los pequeños productores tienen la posibilidad de enfrentar y solucionar problemas cómo: oferta del producto es muy reducida, poco segura y estacional. El modelo asociativo les permite ofertar un mayor volumen del producto, de manera continua y segura. La comercialización asociada permite incrementar el precio de venta del producto ofrecido. El modelo asociativo permite eliminar eslabones innecesarios o la intermediación, por lo cual se reduciría las diferencias entre los bajos precios que reciben los agricultores por la producción.

### **Información de la Capacitación**

Al analizar los gráficos 12, 13 se tiene que:

La población ha señalado no capacitarse con frecuencia, pero aceptan asistir a capacitaciones no periódicas o que han recibido capacitación en pocas oportunidades por diversas instituciones y sobre diversos temas. El desarrollo rural depende mucho más de la adecuada capacitación de los agricultores que de la abundancia de sus recursos; mucho más de insumos intelectuales que de insumos materiales; mucho más del “cómo hacer” que del “con qué hacer”. Gran parte de los problemas de los agricultores pueden ser resueltos por ellos mismos con la condición de que reciban una capacitación técnico-empresarial orientada a producir resultados económicos y no apenas a ejecutar actividades; una capacitación más comprometida en solucionar los problemas que en “problematizar” las soluciones. Polan Lacki y Luis Marcenaro (2011).

### **Información del Modelo Asociativo**

Al analizar los gráficos 14, 15,16,17,18, 19, 20, 21 se tiene que:

Gómez, (2011) señala que los modelos asociativos significan el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad o el campo en los países de menores ingresos, no sólo para lograr la sobrevivencia, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad en nuestros países.

La actividad agrícola ha invitado a muchos a formar parte de una asociación y/o gremio de la localidad, como lo demuestran los resultados quienes nos indican que más de la mitad de la población pertenecen a una asociación por lo mínimo, mostrándonos a la vez que estarían dispuestos a formar una asociación de productores de lima dulce ya que les parece que sería un buen mecanismo de cooperación, que les va permitir mejorar su productividad, acceder a capacitaciones ingresar a nuevos mercados conjuntamente ya que de manera individual se les hace más difícil.

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

o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, etc. Para que la asociatividad tenga éxito, las normas y políticas sectoriales o regionales deben incentivar a los agricultores a asociarse no sólo para acceder al crédito, sino también para acceder a insumos, tecnología, información y nuevos mercados, así como para vender la producción en forma conjunta. (Alvarado,2009).

El resultado de la encuesta nos muestra que los propósitos que se persiguen dentro de un modelo asociativo en los productores de lima dulce son; compras conjuntas, establecer un plan estratégico, el intercambio de información, capacitarse conjuntamente, generar economía de escala, el lanzamiento del producto al mercado, apertura de nuevos mercados y alianzas para vender. Para obtener los resultados que se esperan se tiene que trabajar en equipo, eso significaría definir responsabilidades o roles, precisar los objetivos, ver términos de la membresía, penalidades y sanciones, definir quién va liderar el liderazgo de gestión; manteniéndose como condiciones esenciales la confianza y el compromiso para la creación de un modelo asociativo, tratando de neutralizar los obstáculos que impiden el cumplimiento de ejecución de un modelo asociativo con factores como la desconfianza, la irresponsabilidad, el oportunismo, el individualismo y la falta de cooperación de los productores, debido a estos llevarían al fracaso de una iniciativa de un modelo asociativo, pues estos factores difícilmente permitirán constituir un modelo asociativo, porque este busca desde sus inicios la integración total de sus participantes.

Después de haber realizado una discusión y análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, describiré dos posibles modelos de asociatividad que se adaptan a los resultados obtenidos mediante el instrumento y estos serían el modelo de alianzas cooperativas y los consorcios.

#### **a). Cooperativa**

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos “cooperan” para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones,

se encuentran reguladas por una Ley especial denominada “Ley General de Cooperativas” aprobada por el D.L. 085-1981.

### **Clases**

Las cooperativas pueden constituirse acogiéndose a cualquiera de las clases reguladas en el presente Título. Esa clasificación no obstará a la constitución de otras cooperativas, con tal de que quede determinada la actividad que desarrollarán y los derechos y las obligaciones de los socios, en cuyo caso se aplicará la normativa prevista para la clase de cooperativas con las que aquéllas guarden mayor analogía; estas son: cooperativas agrarias, cooperativas agrarias cafetaleras, cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas artesanales, centrales cooperativas, cooperativas comunales, cooperativas de consumo, cooperativas industriales, cooperativas mineras, cooperativas pesqueras, cooperativas de producción especiales, cooperativas de servicios educacionales, cooperativas de servicios especiales, cooperativas de servicios múltiples, cooperativas de trabajo y fomento del empleo, cooperativa de transporte, cooperativa de vivienda y cooperativas con tipología no identificado.

### **Características**

Las características principales de una cooperativa son; el número de integrantes es ilimitado no podrá ser inferior a cinco, predomina la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin considerar sus aportes, el ingreso de un socio es voluntario, así como su retiro, el capital social puede ser en: dinero, bienes muebles, bienes inmuebles y servicios, la reserva es una cuenta del patrimonio que le permite a la cooperativa cubrir pérdidas o cualquier contingencia imprevista.

**Modalidades.** - Las cooperativas, de acuerdo al objeto del acto cooperativo, serán de trabajadores, de consumidores (o usuarios) o de trabajadores y consumidores a la vez.

### **Ventajas**

Las ventajas a las que podemos acceder con las cooperativas son; mayor poder de negociación en la compra de insumos como en la venta de productos, los bienes

aportados a la cooperativa se mantiene en propiedad y posición de las mypes, en el caso de existir excedentes la cooperativa restituye ese exceso en función a las operaciones realizadas, en el caso de existir una deuda la cooperativa se hará cargo con su patrimonio, la tributación se mantendrá como cuando las mypes operan de manera directa, mayor y mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

### **¿Quiénes pueden ser socios en una cooperativa?**

Se pueden asociar en una cooperativa; las personas naturales, personas jurídicas, cooperativas, comunidades campesinas, entidades del sector público, personas jurídicas sin fines de lucro.

### **Derechos y obligaciones de los socios**

Los derechos y obligaciones de los socios de una cooperativa son; participar en las asambleas generales con voz y voto, derecho de elegir o ser elegido para ocupar cargos directivos en la cooperativa, derecho a percibir un interés por las aportaciones que haya fijado la cooperativa, derecho a la devolución del excedente, derecho a estar debidamente informados sobre la marcha administrativa, económica y financiera de la cooperativa, efectuar su aportación de capital conforme lo establece el estatuto.

### **Principios de la Cooperativa**

Los principios de una cooperativa son; la libre adhesión y retiro voluntario, control democrático, el interés limitado al capital, retorno de excedentes, educación cooperativa, integración, irrevocabilidad de la reserva cooperativa.

### **Formalidad de las Cooperativas**

#### **a) Número de personas que se necesitan para constituir una Cooperativa.**

La LGC no establece un mínimo ni un máximo de socios, sin embargo, se recomienda un mínimo de 11 participantes; considerando la existencia de 4

órganos directivos, que suelen estar integrados por un número impar de integrantes (3).

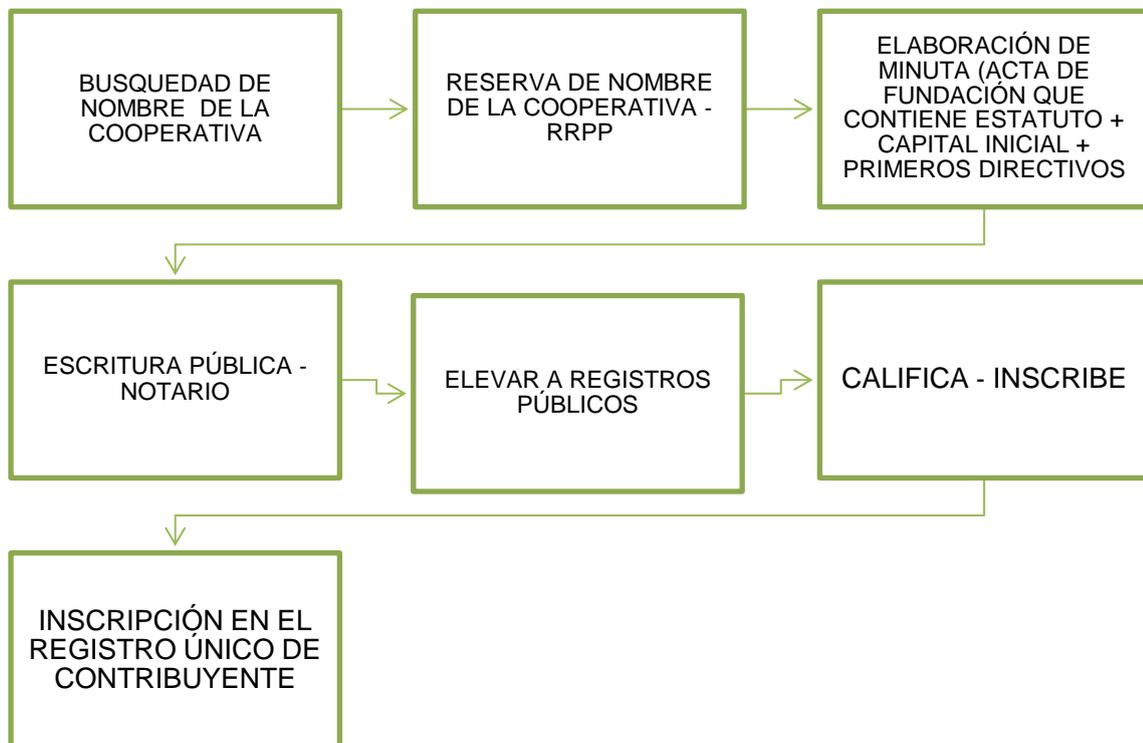
**b) El capital mínimo para constituir una Cooperativa.**

La Ley no establece el capital mínimo para constituir una Cooperativa.

**c) Los pasos para formalizar una Cooperativa.**

Para constituir una cooperativa se tiene que seguir los mismos pasos como para constituir una empresa jurídica.

**Figura N° 01 Constitución de una Cooperativa.**



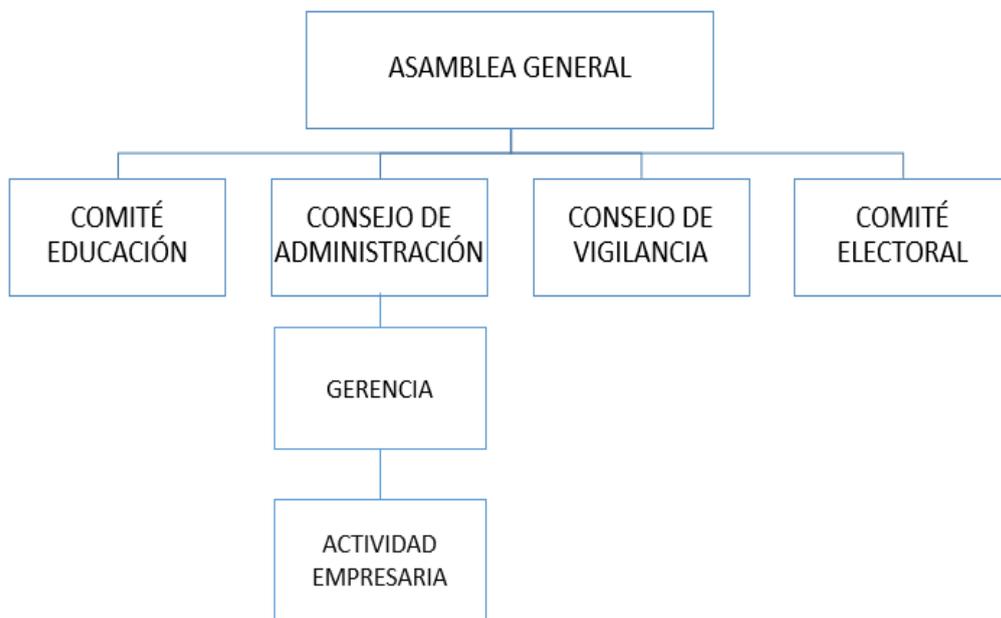
**Fuente:** *Misterio de Producción*

Con la inscripción de la Cooperativa a la SUNARP adquiere personería jurídica – nace una persona distinta a los socios.

## Estructura orgánica de una Cooperativa

La estructura orgánica de una cooperativa está compuesta por; asamblea general, comité educación, consejo de administración, consejo de vigilancia, comité electoral, gerencia, etc.

**Figura N° 02 Estructura orgánica de una Cooperativa**



**Fuente:** *Misterio de Producción*

## b). CONSORCIO

El consorcio es un contrato asociativo por medio del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio con el objetivo de obtener un beneficio económico manteniendo cada uno su autonomía, está regulado en la Ley 26887 denominado “Ley General de Sociedades”, en los artículos 438, 439, 445, 447 y 448.

### Características

Las características que nos presenta los consorcios son; consta por escrito, no nace una persona jurídica, no se inscribe en los registros públicos, cada integrante

mantiene la propiedad de sus bienes y su independencia, cada empresa que participa en la formación del consorcio mantiene su autonomía, permite hacer negocios conjuntos, permite trabajar con empresas formales con ruc, puedes estar en cualquiera de los regímenes tributarios existentes: rus, rer o rg., el consorcio es dirigido por todos los integrantes a través del comité de gestión.

### **Ventajas**

Las ventajas que nos muestra el modelo asociativo consorcio son; incremento del poder de negociación y compra, reducción de costos y gastos, posibilidad de importar y exportar, más y mejores créditos, reducción de riesgos, mejoramiento de imagen, mejora del servicio al cliente.

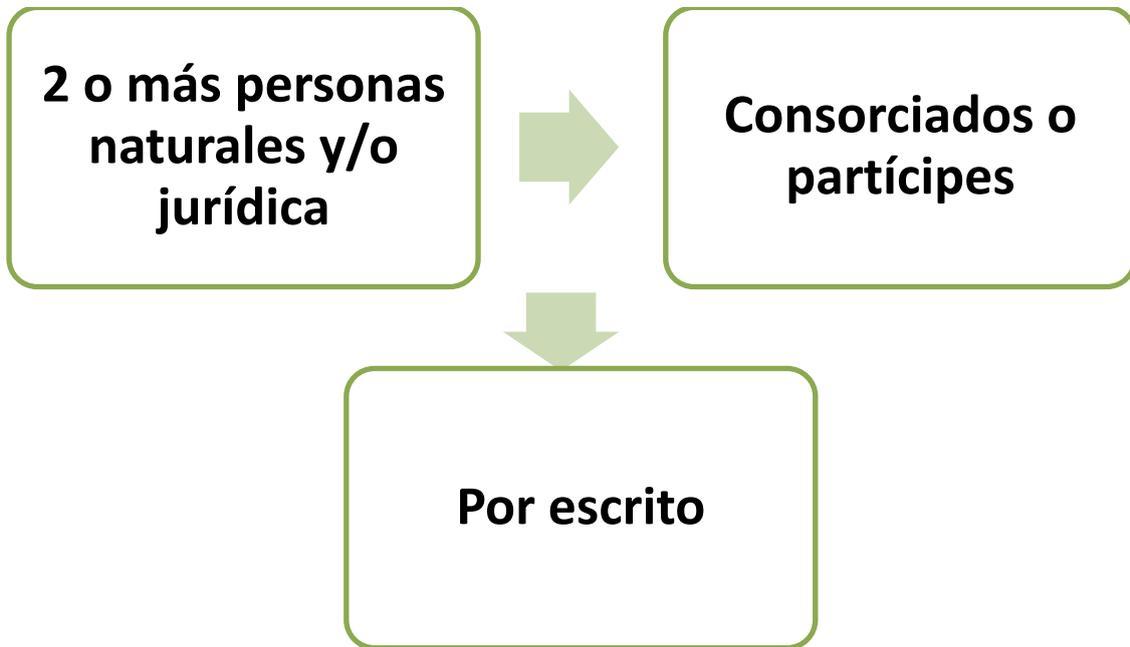
### **Número de participantes de un consorcio**

No hay reglas en cuanto al número de empresas necesarias para establecer un consorcio. El tamaño del consorcio dependerá en gran parte de su objetivo, puede ser aconsejable limitar el número de empresas en las etapas iniciales, según estadísticas los consorcios que han funcionado son 8 a 12 empresas participantes.

### **Formación**

Un consorcio debe ser conformado por 2 o más personas naturales y/o jurídicas, los miembros se denominan consorciados o partícipes y se formaliza por escrito, a través de un contrato, el cual se le hace llegar a la Sunat a través de una carta para informales la formación de un consorcio y el tipo de consorcio.

**Figura N° 03 Formación de un Consorcio**



*Fuente: Ministerio de Producción*

**Para la formalización de un consorcio se debe comunicar a la Sunat sobre su existencia**

Si es consorcio con contabilidad, la autorización es automática. Si es consorcio sin contabilidad, la autorización será automática si el contrato no excede los tres (3) años.

En caso contrario la Sunat se pronunciará en un lapso de 15 días hábiles. Si en ese tiempo no hay un pronunciamiento, se considera al consorcio autorizado.

**Figura N° 04 Carta de información de creación**



Fuente: *Misterio de Producción*

### **Cuánto cuesta celebrar un Contrato de Consorcio?**

Dado que no es necesario el asesoramiento ni la firma de un abogado, el costo de celebrar un Contrato de Consorcio, se reduce a: 1) El tiempo que invierten las partes interesadas en ponerse de acuerdo, 2) el costo de la impresión de los ejemplares del contrato y 3) el costo de la legalización de firmas, si se desea hacerlo.

## Régimen Administrativo

Comité de Gestión y el Gerente.

**Figura N° 05 Régimen Administrativo**



Fuente: *Misterio de Producción*

### Tipos de consorcio

Los tipos de consorcios que se existen como alternativa en el Perú son; consorcio con contabilidad y consorcio sin contabilidad independiente.

**Conorcios sin Contabilidad Independiente:** El Contrato de Consorcio con una duración menor a los 3 años (llamado sin contabilidad independiente) permite que no se considere el nacimiento de un contribuyente independiente, y con ello no se pague tributos en exceso.

**Operación del Contrato de Consorcio sin contabilidad independiente cuando compra o vende.**

Cuando el Contrato de Consorcio sin contabilidad independiente opera con terceros (proveedores o clientes) lo hace mediante la intervención del consorciado operador (productor designado Manual de Implementación de Consorcios sin Contabilidad

Independiente el operador (administrador)). En estricto, el operador representa a cada uno de los consorciados (incluso a él mismo).

### **Administrar el Contrato de Consorcio sin contabilidad independiente, existe algún régimen administrativo**

El encargado de administrar y representar a los productores consorciados es el Consorciado Operador. Cabe precisar que, si bien la administración recae sobre el Operador, este puede contratar a terceros para la ejecución de las funciones propias de la administración.

### **Fin de un consorcio**

El fin de un consorcio se puede dar de dos maneras, de manera total y de manera parcial; de la manera total por cumplimiento del plazo, por acuerdo de los consorciados, por imposibilidad física o jurídica de realizar el negocio y de manera parcial por separación, por exclusión (incumplimiento), por fallecimiento o incapacidad permanente.

Por ultimo veremos un cuadro comparativo de ambos modelos.

**Cuadro N°06 Cuadro Comparativo**

<b>COOPERATIVA</b>	<b>CONSORCIO</b>
Se encuentra regulado por una Ley especial denominado " <b>Ley General de Cooperativas</b> ".	Se encuentra regulado en la Ley 26887 denominado " <b>Ley Generales de Sociedades</b> "
Se constituye por EP y se inscribe en RRPP.	Se celebra un Contrato y se eleva a la <b>SUNAT.</b>
Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio.
Se requiere por lo menos 11 integrantes.	Se requiere por lo menos 2 integrantes.
A los integrantes se les denomina Socios.	Los integrantes se les denominan Consorciados o partícipes.
La Tributación conjunta e individual.	La Tributación individual bastante sencilla.
Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la Cooperativa.	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del Consorcio. (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato)
Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

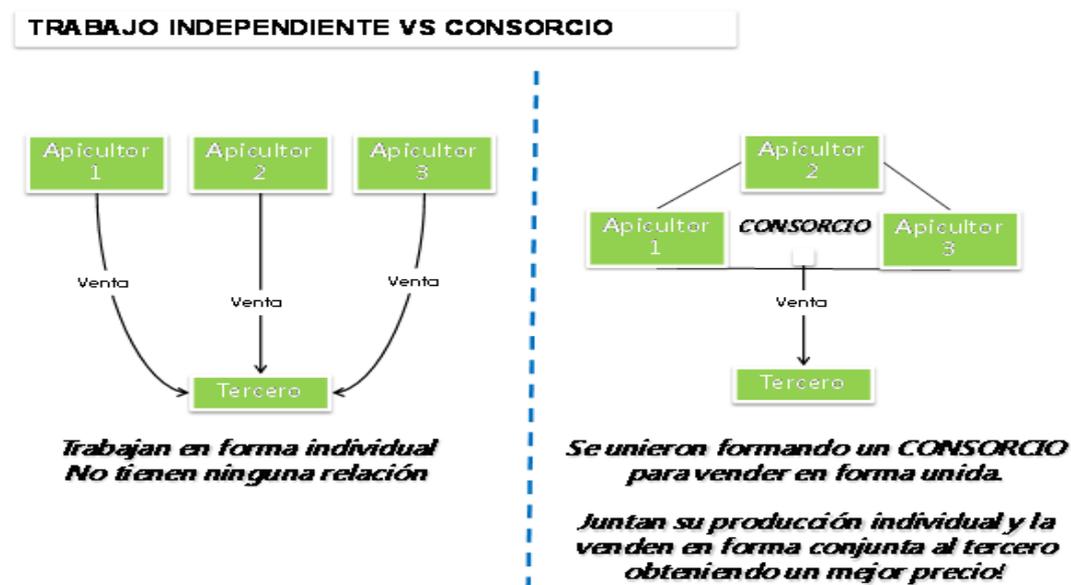
## VI. LA PROPUESTA

Después de haber realizado una discusión y análisis de los resultados, la propuesta que se plantea, se da mediante el modelo de Consorcio sin Contabilidad Independiente, según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012).

### Propuesta de un modelo de Consorcio sin Contabilidad Independiente.

Mediante charlas de sensibilización se deberá identificar a los productores que se encuentren interesados a trabajar en grupo, con el objetivo de lograr beneficios organizacionales, comerciales y financieras de manera conjunta, los potenciales beneficiarios deberán cumplir criterios mínimos 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.

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



Fuente:

Ministerio de producción.

### Conformación del régimen administrativo

Con los participantes potenciales para el proceso, se da paso a las regularizaciones para la conformación de la organización de productores para lo cual se deberá iniciar un proceso de consolidación institucional en este caso se definirá quienes van a conformar el Comité de Gestión y quien será el Gerente de la asociatividad, quienes serán los encargados de guiar a lo largo de sus actividades a la asociación hacia el objetivo de la sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios.

La importancia de esta fase es clave ya que es en la que se da inicio en este caso concreto al consorcio y posteriormente la firma del contrato el que se presentara en la SUNAT.

Con el comité de gestión ya conformado y sabiendo quien es el gerente o operador elegido, se debe generar confianza entre los productores socios para ello es de suma importancia que estos visualicen las ventajas de trabajar en conjunto. Con este punto como meta final, se deben promover entre actividades, pasantías a asociaciones exitosas y empresas modelos, que les permita enriquecer e intercambiar conocimientos para mejorar su producción y comercialización, además de diseñar un plan estratégico y plan de mejoras, lo que les permitirá conocer su entorno y detallará actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

### **Gestión del Negocio**

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.

## **a) Clientes y Medios de contacto.**

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

- El estudio del mercado

El estudio de mercado se concibe como un proceso participativo que deben realizar los propios productores que han tomado la decisión de buscar alternativas para mejorar el negocio agrícola. Para realizar el estudio de mercado, el grupo de pequeños agricultores en asociación verán la necesidad de designar un comité, el cual se encargue de obtener la información de mercado requerida.

Un estudio de mercado debe orientarse a obtener información principalmente sobre los mercados potenciales, productos demandados: cuándo y cuánto, calidad (tamaño, color, forma, variedades) del producto, demanda actual y potencial, unidades de medida utilizadas para la venta, presentación de los productos, formas y condiciones de pago, precios y estacionalidad de los precios y canales de comercialización.

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

- Revisión de información secundaria.

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

- Sondeo de mercado.

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

## **b) Relación con el Cliente.**

El modelo asociativo permite incrementar la capacidad de negociación de los

agricultores, tanto en la compra de los insumos como en la venta y representa la base para el desarrollo de organizaciones empresariales orientadas al agro negocio.

**c) Contrato de Compra – Venta.**

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

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

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

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

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

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

#### **d) Relación con el Proveedor - Nivel de negociación - Relación Costo Beneficio**

Las compras en forma individual, en pequeñas cantidades, muchas veces a crédito, en el último eslabón de una larga cadena de producción e intermediación, todo lo cual determina que paguen precios elevados por estos productos.

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

#### **e) Mano de Obra.**

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

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

#### **f) Información del Financiamiento**

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

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

acceden al financiamiento para la ejecución de proyectos agrícolas, ya que no ven al agricultor como cliente potencial.

Es importante en el actual contexto disponer de mecanismos que faciliten el acceso al crédito a los productores. En este sentido y siendo progresivo los esfuerzos que realicen los productores de lima dulce por organizarse, formalizarse, capacitarse y por elaborar proyectos de inversión factibles que sirven para fortalecer la calidad de sujetos de crédito, en lo mediático es importante la creación de herramientas de acceso al crédito pero bajo el impulso hacia el modelo asociativo.

Asociarse les va permitir participar en algunos proyectos que brinda el Estado Peruanos e incluso algunas ONGS Internacionales que ayudan e impulsan el emprendimiento agropecuario como son los proyectos Sierra y Selva Alta, FONCODES, entre otros; a través de estos programas van a obtener financiamiento económico que les permitirá contratar un especialista para cada área tanto en asistencia técnica a nivel de cultivo y siembra de las plantas, control de plagas, técnicas de siembra y cosechas, cultivos y abonos, como en identificación y priorización de mercados, gestión de negocio, etc. Lo que les va permitir reducir costos y maximizar sus ingresos ya que tendrán los conocimientos y capacidades para mejorar su producción y comercialización.

A continuación presento un cuadro de los posibles temas que necesitan capacitarse los productores de lima dulce, además nos muestra un costo promedio al mes que se pagará al profesional que les capacitará y brindará asistencia técnica con referencia al de cultivo de lima dulce y el tema de gestión empresarial, en el que para cada rubro se necesita un asistente (profesional sea técnico o universitario) según su especialización, con un costo que va desde 2 200.00 hasta 2 500.00 y que los tiempos para cada capacitación son de 4 semanas por tema (Cultivo y siembra de las plantas, técnicas de siembra y de cosecha, control de plagas, gestión de negocio, identificación y priorización de mercados); y se medirá el exitoso o el fracaso de las mismas a través de la mejora tanto en la producción y comercialización de lima dulce.

**Cuadro N° 07 Temas de Capacitación**

<b>Temas a tratar</b>	<b>Items</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Tiempo de capacitación</b>	<b>Costo por mes</b>
Cultivo y siembra de las plantas	Etapas de Producción e Instalación de Plantones de lima dulce	Capacitación	4 semanas	<b>s/. 2500</b>
	Selección de semilla de café y Manejo técnico Productivo de la lima dulce	Taller		
	El trazo de cultivo, hoyado y siembra de la lima dulce.	Capacitación y taller		
	Podas y fertilización de la lima dulce	Asistencia		
Técnicas de siembra y de cosecha	Condiciones favorables para la cosecha	Capacitación	4 semanas	<b>s/. 2200</b>
	Métodos para la cosecha o de recolección	Capacitación y taller		
Control de plagas	Definición de plagas, Tipos de plagas, Principales plagas.	Capacitación	4 semanas	<b>s/. 2500</b>
	Métodos y estrategias de manejo de plagas	Capacitación y taller		
	Evaluación y reconocimiento de plagas	Asistencia		
Gestión de negocio	Plan de mejoras	Capacitación y taller	4 semanas	<b>s/. 2300</b>
	Plan de marketing	Capacitación y taller		
Identificación y priorización de mercados	Asesoramiento en la búsqueda de mercado y costo de producción.	Capacitación y taller	4 semanas	<b>s/. 2400</b>
	Capacitación en costo de venta y marketing	Capacitación y taller		

## VIII. CONCLUSIONES

1. Este proyecto tuvo por objetivo principal establecer una propuesta de modelo de asociatividad a los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, conocidos los resultados y con el apoyo de las fuentes consultadas se plantea una propuesta acorde a la realidad y por los tres primeros años para luego ver qué modelo asociativo se ajuste más a su realidad. La propuesta que se plantea en el presente trabajo es un *Consortio sin Contabilidad Independiente*, por lo que se dictan ciertos lineamientos bajo los cuales se debe guiar la iniciativa de *Consortio* con respecto a cada uno de los puntos que permitieron el diagnóstico en el estudio. La propuesta se justifica en que contribuirá a lograr un desarrollo local, beneficiando directamente a los principales protagonistas del proyecto, mejorando así su situación actual.
2. Para este estudio se hizo necesario empezar por conocer la situación actual de la actividad agrícola de los productores de lima dulce en el Distrito de Tacabamba y para ello se realizó un minucioso proceso de encuestado, los resultados obtenidos de la investigación notifican que existen deficiencias y restricciones del sector como; la falta de capacitación y asistencia técnica, poca valoración del cultivo de lima dulce, reducidas aéreas del cultivo, falta de información y otras deficiencias.
3. La actividad agrícola ha invitado a muchos a formar parte de una asociación y/o gremio, aunque ningunos de los participantes ha manifestado pertenecer a un modelo de asociación de productores de lima dulce en Tacabamba, están dispuestos en su totalidad a constituir un modelo asociativo de productores de lima dulce en el distrito.
4. El modelo asociativo representa un mecanismo de cooperación y acción conjunta, es por eso que según los resultados obtenidos los factores de éxito de su constitución se basa principalmente en la confianza y el compromiso de cada uno de los agricultores, ya que la finalidad es llegar a cumplir objetivos o propósitos conjuntos que les permita complementarse para acceder a mayores beneficios,

tanto de información o formación, económica, etc., esto les permitirá crecer y mejorar su capacidad productiva de cada uno de ellos aún bajo costo e incrementando sus ingresos permitiéndoles mejorar su calidad de vida, al mismo tiempo contribuir con el desarrollo del distrito.

5. Los obstáculos que impiden el cumplimiento de ejecución de un modelo asociativo son la desconfianza, la irresponsabilidad, el oportunismo, el individualismo y la falta de cooperación de los productores agrícolas son en definitiva factores llevan a una falta de iniciativa de contribuir al modelo asociativo.

## IX. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, implementar el modelo asociativo *Consortio sin Contabilidad Independiente*, creando a la vez una marca que les identifique y respalde, permitiéndoles acceder a mayores y mejores mercados, tener ciertos beneficios como capacitaciones, financiamiento, etc.
2. Se recomienda, establecer programas de capacitación constante en temas de control de plagas, técnicas de siembra y cosechas, cultivos y abonos, identificación y priorización de mercados para los productores de lima dulce que les permita mejorar las técnicas de cultivo y así mejorar su producción y comercialización.
3. Se recomienda, implementar la propuesta del modelo asociativo que se plantea a los productores de lima dulce del distrito de Tacabamba, ya que les generará una visión empresarial la cual les permitirá un desarrollo económico y social no solo a los asociados, sino también contribuirá al progreso y desarrollo de su localidad.
4. Se recomienda, establecer políticas en la asociación para actuar según casos o enfrentar diversas situación que se presentes en las misma de modo que no se afecte la confianza y el compromiso de cada uno de los agricultores y este se fortalezca haciendo que el objetivo en común no se pierda.
5. Se recomienda, evitar la desconfianza, el oportunismo, poca o falta de comunicación; estas acciones pueden iniciar la desorganización en la asociatividad, por eso que para evitarlas se tiene que tener excelente comunicación donde todos puedan preguntar y estar informados sobre todos los acontecimientos que se den en la organización.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (Marzo, 2009). El espejismo de la asociatividad. La revista *AGRARIA*. vol.105.
- Arango Guzmán L. M. y Martínez Albarracín C. F. (2007) Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia universidad javeriana de Bogotá. *Bogotá* - Colombia.
- Buse Thorne, E. (2011). Modelo de asociatividad de cadenas productivas de PYMES alpaqueras. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial - UNMSM*.
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA. (pg, 64: 2002). Asociatividad para mejorar en Negocio Agrícola. Proyecto CENTA-FAO-Holanda. El Salvador.
- Elinor Ostrom, (pp. 40: 1995). El concepto de bienes comunes.  
Recuperado el 20 de mayo del 2016 de: [http://www.ecologiapolitica.info/wp-content/uploads/2015/12/045\\_Ramis\\_2013.pdf](http://www.ecologiapolitica.info/wp-content/uploads/2015/12/045_Ramis_2013.pdf)
- Esquivia, I. (2013) La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo, Bogotá, Colombia.
- González, R. (2008). Asociatividad: pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas.
- Mathews Salazar J. C. (pp. 3-4 : 2014) – Centro de investigación de la Universidad del Pacífico. En el artículo “Propuestas para Mejorar la descentralización”.
- Liendo, M., y Martínez, A. (2011). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - Universidad Nacional de Rosario.
- Gómez Hernández (pp.137: 2011) Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso.  
Recuperado el 21 de 5 del 2016, de:  
[http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)

- Magnazo, C. y Orchansky, C. (2007) Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. Buenos Aires- Argentina.
- Márquez Berber, S. R., Ayala Gara, A. V., Mamani Oño, I., Miranda Reyes, M. K., y Luna Olea, R. A. (2015). Cadenas de valor agroclusters y agroparques. *Centros de Estudios para el Desarrollo Rural Sostenible y la Soberanía Alimentaria* .
- Ministerio de Producción - Perú (2009) Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios
- Mónica G. L. y Martínez A. M. (pp. 313: 2001). Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía - Universidad Nacional del Rosario–Argentina.
- Peris Moll, E. M., y Marí Vidal, S. (2003). El Asociacionismo Citricola en la Comunidad Valencia. *Universidad Politécnica de Valencia* .
- Procitrus, (2015). *Asociación de Productores Citricos del Perú*-. Obtenido de Asociación de Productores Citricos del Perú-: <http://www.procitrus.org/main.php?K=15>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes.
- Ibáñez S. y Cabrera C. (2008) Estrategia de competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México.
- Soto, O. A. (2014) Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe - departamento de Lambayeque. *Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Perú*.
- Vegas, M. y L. R. (pg. 23: 2014) - Propuesta de un modelo de gestión de seguridad y salud ocupacional en una asociación clústers de mypes del sector textil en gamarra para mejorar la productividad – Lima – Perú.

# **ANEXOS**

**Anexo 01:**

**MODELO DE CONTRATO DE CONSORCIO**

**INTRODUCCION:** 25 agricultores del distrito de Tacabamba deciden unirse, asociándose en un consorcio, con la finalidad de seguir realizando su oficio, cultivo y comercialización de lima dulce, pero esta vez de manera asociada, la producción individual la comercializan en común.

**CONTRATO DE  
CONSORCIO**

Conste por el presente documento, el **CONTRATO DE CONSORCIO**, que celebran:

- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....
- ..... , identificado con D.N.I. N° ..... ,  
señalando su domicilio en .....

señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

➤ ....., identificado con D.N.I. N° .....,  
señalando su domicilio en .....

Las mencionadas personas serán denominadas en adelante como **LOS  
CONSORCIADOS**, quienes celebran el presente Contrato (en adelante **EL**

**CONSORCIO)** en los términos y condiciones siguientes:

### **I.- ANTECEDENTES:**

**PRIMERA: LOS CONSORCIADOS** son personas naturales que se dedican de manera independiente al cultivo y comercialización de lima dulce en el distrito de Tacabamba.

Con el objeto de obtener mejores condiciones en el mercado en razón de volumen y costos, **LOS CONSORCIADOS** desean realizar sus actividades de manera conjunta.

### **II.- DEL OBJETO DEL CONTRATO:**

**SEGUNDA:** Por el presente Contrato de Consorcio, **LOS CONSORCIADOS** convienen en asociarse para participar en forma activa, directa y conjunta en la comercialización de su producción.

Para los efectos mencionados en el párrafo anterior, se designará a uno de **LOS CONSORCIADOS** como operador de **EL CONSORCIO** (en adelante **EL OPERADOR**), quien tendrá las atribuciones y obligaciones previstas en la cláusula vigésima del presente contrato.

Por otra parte, **LOS CONSORCIADOS** efectuarán las contribuciones referidas en la cláusula siguiente, participando en los beneficios que se genere por la realización de dicha actividad, en proporción a su contribución.

### **III.- DE LAS CONTRIBUCIONES DE LOS CONSORCIADOS:**

**TERCERA: LOS CONSORCIADOS** se obligan a efectuar las siguientes contribuciones a **EL CONSORCIO**:

- a) Entregar a **EL OPERADOR** la producción de lima dulce a la que se hubiere comprometido, en la forma, cantidad y oportunidades establecidas en el PROGRAMA ANUAL (conforme a lo establecido en la cláusula vigésima quinta del presente contrato), a efectos que éste proceda a su comercialización.
- b) Efectuar las contribuciones en dinero que sean aprobadas por el COMITÉ DE GESTION para solventar los gastos de **EL CONSORCIO**.

- c) Contribuir con la cesión en uso de la máquina .....de propiedad de **LOS CONSORCIADOS** (que fuera adquirida antes de la suscripción del presente contrato).

**CUARTA:** Sin perjuicio de las contribuciones que debe realizar en su calidad de **CONSORCIADO** conforme a lo previsto en el numeral precedente, el Sr. ...., identificado con D.N.I. N°....., señalando su domicilio en ....., Distrito de Tacabamba, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, se encargará de la gestión de **EL CONSORCIO** con las atribuciones que para **EL OPERADOR** de **EL CONSORCIO** se prevé en la cláusula Vigésima del presente documento.

**QUINTA:** Los bienes que **LOS CONSORCIADOS** afecten al cumplimiento de la actividad a que se han comprometido, continuarán siendo de su exclusiva propiedad.

La adquisición conjunta de determinados bienes se regirá por las reglas de la copropiedad.

#### **IV.- DE LA GESTION DE EL CONSORCIO:**

**SEXTA:** La gestión de **EL CONSORCIO** corresponderá a todos **LOS CONSORCIADOS** reunidos en **COMITÉ DE GESTION**, y a **EL OPERADOR** de **EL CONSORCIO**, con las atribuciones y obligaciones que se señalan a continuación.

#### **V.- DEL COMITÉ DE GESTION:**

**SETIMA:** **EI COMITÉ DE GESTION** es la reunión de todos **LOS CONSORCIADOS** quienes podrán participar de manera directa o a través de un representante designado por ellos debidamente acreditado mediante carta poder simple.

**OCTAVA:** Las decisiones que sean adoptadas en el **COMITÉ DE GESTION**, debidamente convocado y con el quórum y mayoría correspondientes, serán de obligatorio cumplimiento para todos **LOS CONSORCIADOS**, aun para aquellos que

hubiesen votado en contra, se hubiesen abstenido de votar o no hubiesen participado en la sesión por encontrarse ausentes.

**NOVENA:** Las sesiones del **COMITÉ DE GESTION** serán convocadas por **EL OPERADOR:**

1. Cuando corresponda celebrar la sesión ordinaria anual;
2. Cuando lo determine **EL OPERADOR** por considerarlo de interés de **EL CONSORCIO**; o,
3. Cuando lo soliciten por escrito un tercio del número total de **LOS CONSORCIADOS.**

La convocatoria a la sesión del **COMITÉ DE GESTION** deberá realizarse con una anticipación no menor de tres (3) días anteriores a la celebración de la misma.

Cuando la convocatoria sea solicitada por **LOS CONSORCIADOS, EL OPERADOR** deberá convocarla dentro de los diez (10) días siguientes de la recepción de la solicitud respectiva, la que deberá indicar los asuntos que los solicitantes propongan tratar.

La convocatoria al **COMITÉ DE GESTION** se efectuará mediante esquelas con cargo de recepción dirigida al domicilio de **LOS CONSORCIADOS** especificando el lugar, día, hora de celebración de la sesión y los asuntos a tratar. Asimismo, en la convocatoria deberá constar el lugar, día y hora en que si procediera, se reunirán en segunda convocatoria, caso en el cual dicha reunión deberá celebrarse en un plazo no mayor de tres días después de la primera convocatoria.

**DECIMA:** Las sesiones del **COMITÉ DE GESTION** se llevarán a cabo en la siguiente dirección: .....; salvo acuerdo unánime de **LOS CONSORCIADOS** para realizarla en otro lugar.

**DECIMO PRIMERA:** Sin perjuicio de lo señalado en las cláusulas precedentes, la sesión del **COMITÉ DE GESTION** se entenderá válidamente constituida sin

necesidad de convocatoria previa para tratar sobre cualquier asunto y tomar los acuerdos correspondientes, siempre que se encuentren presentes la totalidad de **LOS CONSORCIADOS**, o sus representantes debidamente acreditados, y acuerden por unanimidad la celebración de la sesión y los asuntos que en ella se propongan tratar.

Los Consorciados que no puedan acudir personalmente podrán hacerse representar en la sesión por otra persona, sea Consorciado o no, mediante carta poder simple. Los Consorciados que sean personas jurídicas serán representados por sus apoderados. Los poderes deberán presentarse ante el Operador hasta 24 horas antes de la realización de la sesión. Para que la representación en el Comité de Gestión tenga validez para más de una sesión, será necesario que el poder sea otorgado por escritura pública.

**DECIMO SEGUNDA:** El **COMITÉ DE GESTION** se reunirá obligatoriamente dentro de los tres primeros meses siguientes a la terminación del ejercicio económico para la aprobación del **PROGRAMA ANUAL**, así como para designar a su Presidente y Vicepresidente.

Podrán asistir a la sesión del Comité de Gestión y ejercer en ella plenos derechos, todos los **CONSORCIADOS** que hayan celebrado el presente contrato. Las contribuciones de cada Consorciado serán representadas por una sola persona en el Comité de Gestión.

Siempre que por herencia o cualquier otro título o derecho legal o contractual, varias personas adquiriesen la propiedad en común sobre una contribución, deberán elegir y nombrar un representante común que ejercite sus derechos, al que el Operador reconocerá como representante único de la Contribución. La elección del representante se efectuará mediante carta con firmas legalizadas notarialmente, suscrita por copropietarios que representen más del 50% de los derechos y acciones sobre la Contribución en copropiedad.

**DECIMO TERCERA:** Sin perjuicio de lo señalado en la cláusula precedente, el **COMITÉ DE GESTION** podrá reunirse en cualquier momento para adoptar los siguientes acuerdos:

- 13.1 Modificar el **PROGRAMA ANUAL**.
- 13.2 Pronunciarse sobre la exclusión de un **CONSORCIADO**, de acuerdo con lo previsto en la cláusula Vigésimo Sexta del presente contrato.
- 13.3 Modificar el presente contrato o acordar su resolución.
- 13.4 Establecer las penalidades e intereses que deban pagar **LOS CONSORCIADOS** en caso de incumplimiento de sus obligaciones.
- 13.5 Acordar sobre el cambio de **EL OPERADOR** y elegir a su reemplazante, así como sobre la modificación de sus atribuciones.
- 13.6 Resolver sobre cualquier otro asunto vinculado a las actividades de **EL CONSORCIO**.

**DECIMO CUARTA:** Para la adopción de los acuerdos se requerirá en primera convocatoria, cuando menos la presencia del 50% del número total de **LOS CONSORCIADOS**. En segunda convocatoria será suficiente la concurrencia de cualquier número de **LOS CONSORCIADOS**.

Los quórum se computarán al inicio de cada sesión. En las sesiones convocadas para tratar asuntos que requieren concurrencias distintas, cuando un Consorciado lo señale expresamente y deje constancia al momento de formularse la lista de asistentes, su Contribución no será computada para establecer el quórum requerido para tratar alguno o algunos de los asuntos de la agenda.

**DECIMO QUINTA:** Para la adopción de acuerdos sobre los asuntos señalados en la cláusula Décimo Tercera, en primera convocatoria se requerirá, cuando menos la presencia del 50% más uno de **LOS CONSORCIADOS**. En segunda convocatoria se requerirá cuando menos la presencia del 50% del número total de **LOS CONSORCIADOS**.

**DECIMO SEXTA:** Los acuerdos se adoptaran por mayoría de votos computados por personas, teniendo cada **CONSORCIADO** derecho a un voto, siempre y cuando se

encuentre al día en sus contribuciones conforme al **PROGRAMA ANUAL**.

Los acuerdos se adoptarán con el voto favorable de la mayoría absoluta de **LOS CONSORCIADOS** presentes en la sesión, salvo tratándose de los asuntos referidos en la cláusula Décimo Tercera en que se requerirá el voto favorable de la mayoría absoluta del número total de **LOS CONSORCIADOS**.

Para la adopción del acuerdo sobre la exclusión de un **CONSORCIADO**, así como sobre asuntos en las que exista interés en conflicto entre un **CONSORCIADO** y **EL CONSORCIO**, el **CONSORCIADO** sujeto a exclusión o que tenga interés en conflicto con **EL CONSORCIO** no será computable para efectos de establecer el quórum ni la mayoría para la adopción de los acuerdos.

**DECIMO SETIMA:** Las sesiones del **COMITÉ DE GESTION** estarán presididas por el Presidente, o en ausencia de él, por el Vicepresidente, y en caso que ninguno de los dos asista a la sesión, por quien designe el **COMITÉ DE GESTION** entre **LOS CONSORCIADOS** concurrentes a la misma.

La duración del cargo de Presidente y Vicepresidente será de un año, el cual culminará con la elección del nuevo Presidente y Vicepresidente en la sesión obligatoria anual correspondiente. Se permite la reelección indefinida.

**EL OPERADOR** actuará como Secretario, salvo que se trate de una sesión donde se fuere a acordar su cambio, caso en el cual el **COMITÉ DE GESTIÓN** designará al Secretario entre **LOS CONSORCIADOS** concurrentes.

**DECIMO OCTAVA:** Las deliberaciones y acuerdos del **COMITÉ DE GESTION** serán consignadas en actas que se recogerán en un Libro o en hojas sueltas. Las actas deben expresar la fecha, hora y lugar de celebración y el nombre de **LOS CONSORCIADOS** concurrentes, los asuntos tratados, las resoluciones adoptadas y el número de votos emitidos, así como las constancias que quieran dejar **LOS CONSORCIADOS**.

El acta será redactada por el Secretario quien la pondrá a disposición de **LOS CONSORCIADOS** en un plazo máximo de 5 días siguientes de la fecha de sesión.

El CONSORCIADO que considere que un acta adolece de inexactitudes u omisiones tiene el derecho de exigir dentro de los 5 días siguientes al plazo establecido en el párrafo anterior, que se consignen sus observaciones como parte del acta y de firmar la adición correspondiente.

Las actas deberán suscribirse por quienes actuaron como Presidente y como Secretario de la sesión o por quienes fueran expresamente designados en el acuerdo. Sin perjuicio de ello, cualquier CONSORCIADO puede firmar el acta si así lo desea y lo manifiesta en la sesión.

**DECIMO NOVENA:** Podrán asistir a la sesión del **COMITÉ DE GESTION** con voz pero sin voto, los funcionarios, profesionales y técnicos que sean invitados por **EL OPERADOR** o por el Presidente del **COMITÉ DE GESTION**, a fin de esclarecer aspectos exclusivamente técnicos y de su competencia para la mejor marcha de **EL CONSORCIO**.

#### **VI.- DE EL OPERADOR:**

**VIGESIMA:** **EL OPERADOR** es el CONSORCIADO encargado de la gestión de **EL CONSORCIO**, con las atribuciones y obligaciones que se señalan a continuación:

- a) Proceder a la venta de la producción de lima dulce aportada por **LOS CONSORCIADOS**, realizando al efecto los actos que sean necesarios y emitiendo los comprobantes de pago correspondientes, y demás documentos que sean necesarios para sustentar los ingresos de **EL CONSORCIO**.
- b) Presentar al **COMITÉ DE GESTION** para su aprobación, el **PROGRAMA ANUAL**, así como proponer modificaciones al mismo.
- c) Supervisar la calidad de la producción, personalmente o a través de técnicos que designe, los cuales, previa comunicación de **EL OPERADOR**, tendrán acceso a los lugares donde se deposita la producción de lima dulce.
- d) Contratar el financiamiento que requiera **EL CONSORCIO** para el desarrollo de del negocio, observando lo acordado en el **PROGRAMA ANUAL**, y con la

autorización expresa de **LOS CONSORCIADOS** adoptado en **COMITÉ DE GESTION**.

- e) Celebrar sobre toda clase de bienes muebles o inmuebles, contratos de compraventa, arrendamiento, donaciones, permutas, cesión de bienes, contratos preparatorios, contratos definitivos, nominados o innominados, con prestaciones unilaterales o prestaciones recíprocas, y demás contratos necesarios para las operaciones de **EL CONSORCIO**, comprometiéndose **LOS CONSORCIADOS** a otorgar a **EL OPERADOR** los poderes correspondientes, de ser necesarios.
- f) Requerir a **LOS CONSORCIADOS** las contribuciones en dinero que seas necesarias para solventar los gastos de **EL CONSORCIO**, que no se encuentren previstos en el **PROGRAMA ANUAL**.
- g) Atribuir los resultados de **EL CONSORCIO** a cada CONSORCIADO de acuerdo a su contribución a **EL CONSORCIO** y a lo establecido en el **PROGRAMA ANUAL**, previa compensación de ingresos y gastos de **EL CONSORCIO**.
- h) Cobrar las deudas que pudieran tener **LOS CONSORCIADOS** frente a **EL OPERADOR** que se genere como consecuencia de las operaciones de **EL CONSORCIO**, incluidos las penalidades e intereses establecidas por el **COMITÉ DE GESTION**, pudiendo iniciar inclusive las acciones legales correspondientes.
- i) Actuar como secretario en las sesiones del Comité de Gestión, salvo en los casos señalados en la cláusula décimo sexta.
- j) Poner a disposición de **LOS CONSORCIADOS** toda la información acerca de **EL CONSORCIO**, de manera veraz, suficiente y oportuna.
- k) Convocar a sesión del **COMITÉ DE GESTION** de acuerdo a lo previsto en la cláusula novena.
- l) En su condición de CONSORCIADO, **EL OPERADOR** podrá asistir con voz y voto a todas las sesiones del **COMITÉ DE GESTION**, salvo que se trate de asuntos relativos a la remoción de **EL OPERADOR** y a la modificación del Contrato respecto a las atribuciones de **EL OPERADOR** en cuyos casos **EL OPERADOR** podrá asistir a la sesión del **COMITÉ DE GESTION** pero no

podrá ejercer su derecho de voto.

- m) Asentar en su contabilidad, en un centro de costos, los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos de **EL CONSORCIO**.
- n) Inscribirse en el RUC o mantener dicha inscripción vigente, acogiéndose de ser posible al Régimen Especial previsto en el TUO de la Ley del Impuesto a la Renta.
- o) Obtener los comprobantes de pago que permita desarrollar la actividad de **EL CONSORCIO**, en otros, Boletas de Venta, facturas, notas de débito, nota de crédito, así como otra documentación tributaria, tales como guías de remisión y documentos de atribución.
- p) Emitir una vez al mes un documento de atribución por cada CONSORCIADO, precisando, entre otros conceptos, los ingresos, gastos, costos y créditos atribuibles a cada uno de ellos.
- q) Llevar el registro auxiliar al que se refiere el artículo 8 de la Resolución de Superintendencia Nro. 022-98/SUNAT, en el que se anotarán mensualmente los comprobantes de pago y las declaraciones únicas de importación que den derecho al crédito fiscal, gasto o costo para efecto tributario, así como el documento de atribución correspondiente.

**VIGESIMO PRIMERA:** Cuando **EL OPERADOR** contrate con terceros, dentro de sus atribuciones señaladas en la cláusula precedente, sobre negocios que corresponden al objeto de **EL CONSORCIO**, la responsabilidad será solidaria entre **LOS CONSORCIADOS**.

#### **VII.- DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSORCIADOS:**

**VIGESIMO SEGUNDA:** Son derechos de **LOS CONSORCIADOS**:

- a) Participar en los ingresos, gastos, costos y créditos obtenidos, en proporción a su contribución.
- b) Participar en la propiedad de los bienes que se adquieran de manera conjunta para **EL CONSORCIO**, conforme a lo señalado en el artículo 446° de la Ley General de Sociedades.

- c) Participar en la gestión de **EL CONSORCIO**, interviniendo y votando en las sesiones del **COMITÉ DE GESTION**.
- d) Fiscalizar la gestión de **EL CONSORCIO** por parte de **EL OPERADOR**, obteniendo de éste toda la información que considere necesaria sobre el negocio.

**VIGESIMO TERCERA:** Son obligaciones de **LOS CONSORCIADOS**:

- a) Cumplir con los acuerdo del **COMITÉ DE GESTION**, así como con las recomendaciones de **EL OPERADOR** respecto a mejores prácticas en la obtención de la producción de lima dulce.
- b) Cumplir con la entrega de su producción de lima dulce a **EL OPERADOR** en la forma y oportunidades correspondientes.
- c) Comercializar su producción de lima dulce sólo a través de **EL CONSORCIO**.
- d) Coordinar con **EL OPERADOR**, la visita de profesionales y técnicos al local donde desarrolla su producción, a fin de obtener información sobre mejores prácticas para la producción de lima dulce.
- e) Proporcionar a **EL OPERADOR** toda la documentación requerida por las autoridades gubernamentales o privadas, a fin que éste pueda cumplir con sus obligaciones frente a dichas autoridades.
- f) Realizar las actividades propias de **EL CONSORCIO** que se le encarguen, así como cumplir con las obligaciones a las cuales se han comprometido.
- g) A más tardar, dentro de los 60 días primeros de cada año, **LOS CONSORCIADOS** deberán presentar a **EL OPERADOR** toda información que resulte relevante para la elaboración del Programa Anual.

**VIII.- PARTICIPACION EN LOS INGRESOS, GASTOS, COSTOS Y CREDITOS:**

**VIGESIMO CUARTA:** Como consecuencia de las contribuciones de las partes, estas acuerdan participar de los ingresos, gastos, costos y créditos obtenidos por la ejecución de **EL CONSORCIO**, en proporción a las contribuciones que hubiesen

efectuado.

A tal efecto, **EL OPERADOR** efectuará la liquidación correspondiente el último día hábil de cada mes, precisando la atribución de los ingresos, gastos, costos y créditos, que corresponda a cada **CONSORCIADO**.

Si como consecuencia de la atribución de ingresos, gastos, costos y créditos, resulte un resultado a favor de cada **CONSORCIADO**, **EL OPERADOR** entregará dicho resultado dentro de los dos (2) primeros días hábiles siguientes de efectuada la liquidación, si de lo contrario, el resultado fuese negativo, cada **CONSORCIADO** deberá asumir el mismo de manera proporcional a sus contribuciones frente a **EL OPERADOR** dentro de los dos (2) primeros días hábiles de efectuada la liquidación.

Asimismo, para efectos del cálculo de los ingresos serán considerados como tales lo recaudado por concepto de penalidades e intereses que hubieren sido impuestos a **LOS CONSORCIADOS** por el incumplimiento en sus obligaciones.

**IX.- DEL PROGRAMA ANUAL DE EL CONSORCIO: VIGESIMA QUINTA: EL PROGRAMA ANUAL** contendrá:

- a) El valor proyectado de las ventas de **EL CONSORCIO**.
- b) El valor proyectado de los gastos del negocio, y las fechas en que **LOS CONSORCIADOS** deban pagar las sumas correspondientes.
- c) Las fechas previstas para la atribución de ingresos, gastos, costos y créditos que corresponda a cada uno de **LOS CONSORCIADOS**.
- d) Los términos bajo los cuales **EL OPERADOR** podrá negociar con los proveedores y los clientes de **EL CONSORCIO**.
- e) Las contribuciones que deberán efectuar cada uno de **LOS CONSORCIADOS**, así como la oportunidad de su entrega a **EL OPERADOR**.

**X.- DEL REGIMEN CONTABLE Y TRIBUTARIO:**

**VIGESIMO SEXTA: EL CONSORCIO** no llevará contabilidad en forma

independiente, por lo cual, una de las partes contratantes (**EL OPERADOR**) contabilizará las operaciones derivadas de la ejecución del mismo, no obstante lo cual, cada uno asumirá por su cuenta sus obligaciones tributarias. Para estos efectos, **EL CONSORCIO** efectuará la correspondiente comunicación a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria –SUNAT.

**EL CONSORCIO** se encuentra comprendido dentro de los alcances del último párrafo del Art. 14 del “Texto Unico Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta”, y del cuarto párrafo del Art. 9 del “TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo” y sus normas complementarias.

En ese sentido, **EL CONSORCIO** no tiene la calidad de contribuyente del Impuesto a la Renta, ni del Impuesto General a las Ventas ni del Impuesto de Promoción Municipal, dado que no lleva contabilidad independiente.

En relación al Impuesto a la Renta, las rentas obtenidas por el contrato se considerarán de las partes contratantes, reputándose distribuidas a su favor aún cuando no hayan sido acreditadas en sus cuentas particulares.

Respecto al Impuesto General a las Ventas, no se encontrará afecta al Impuesto General a las Ventas, la asignación de recursos, bienes, servicios y contratos de construcción que efectúen las partes contratantes para la ejecución de **EL CONSORCIO**.

Del mismo modo, no se encontrará gravada con el Impuesto General a las Ventas, la atribución que realice **EL OPERADOR** de los bienes comunes, servicios y contratos de construcción adquiridos para efectos de la ejecución del contrato en la proporción que corresponda a cada parte contratante de conformidad con lo establecido por el **PROGRAMA ANUAL**.

#### **XI.- DEBER DE CONFIDENCIALIDAD:**

**VIGESIMO SETIMA:** Las partes se comprometen a guardar reserva y

confidencialidad respecto a toda la información de carácter contable, económico, financiero, administrativo, tributario, comercial, operativo, legal y de cualquier otra naturaleza a la que puedan acceder en el desarrollo de las prestaciones a su cargo con ocasión de la celebración y ejecución del presente contrato.

La obligación de confidencialidad pactada tiene carácter permanente y se mantendrá vigente hasta por cinco (05) años luego de terminado o resuelto el contrato por cualquier causa, o de la exclusión o retiro de **LOS CONSORCIADOS**.

En caso de incumplimiento de lo previsto en la presente cláusula, EL CONSORCIADO deberá pagar la penalidad que para estos efectos será fijada por el **COMITÉ DE GESTION**, sin perjuicio de la indemnización por los daños y perjuicios que hubiere ocasionado y de su exclusión de **EL CONSORCIO**, si fuere el caso.

#### **XII.- PLAZO:**

**VIGESIMO OCTAVA:** El presente contrato tendrá una duración de 3 años, el mismo que será computado a partir del ... de ..... del 2017 hasta el ... de ..... del 2020.

#### **XIII.- DE LA RESOLUCION DEL CONTRATO:**

**VIGESIMO NOVENA:** El presente contrato quedará automáticamente resuelto, cuando se verifique alguna de las siguientes causales:

- a) El transcurso del plazo contractual pactado.
- b) Por acuerdo de **LOS CONSORCIADOS** adoptado en **COMITÉ DE GESTION**.
- c) Imposibilidad física o jurídica de desarrollar el negocio o empresa objeto de **EL CONSORCIO**.

**TRIGESIMA:** El presente contrato quedará resuelto respecto de un CONSORCIADO sin afectar la relación jurídica entre los restantes, de presentarse las siguientes causales:

- a) Por fallecimiento de EL CONSORCIADO o incapacidad sobreviniente.

- b) Por exclusión de EL CONSORCIDADO, conforme a lo señalado en la cláusula siguiente.

Una vez que el Comité de Gestión acuerde la Resolución del Contrato, se procederá a la liquidación de los activos y a la cancelación de los pasivos. Finalizado este proceso de liquidación, terminará el Contrato.

### **XIII. EXCLUSION DEL CONTRATO DE CONSORCIO**

**TRIGESIMO PRIMERA:** Son causales de exclusión, previo acuerdo del Comité de Gestión:

- a. Que exista un acuerdo unánime de LOS CONSORCIADOS tenedores de sus contribuciones, sin contar con el voto del Consorciado que se desea excluir.
- b. Que se haya Incumplido el deber de confidencialidad establecido en la cláusula vigésimo sétima del presente contrato.
- c. Que se hayan incumplido las obligaciones asumidas en el CONTRATO.
- d. Que EL CONSORCIADO entre o solicite su ingreso a un procedimiento concursal de disolución, intervención o no sea capaz de realizar el pago de sus deudas.
- e. Que el Consorciado haya sido sentenciado a pena de privativa de la libertad y dicha sentencia sea firme

**TRIGESIMO SEGUNDA:** En caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud del presente contrato por uno de **LOS CONSORCIADOS, EL OPERADOR** le remitirá una carta notarial requiriéndole para que cumpla con su prestación dentro de un plazo máximo de 10 días calendario, bajo apercibimiento que en caso contrario se procederá a su exclusión.

Si el CONSORCIADO no cumpliera con su prestación dentro del plazo señalado, será excluido por acuerdo adoptado en **COMITÉ DE GESTION** de acuerdo a lo señalado en las cláusulas Décimo Quinta y Décimo Sexta del presente contrato; sin perjuicio del pago de la penalidad respectiva y de los daños y perjuicios que haya ocasionado por

su incumplimiento.

La fecha efectiva de exclusión de **EL CONSORCIADO** será la fecha del acuerdo de exclusión adoptado por el **COMITÉ DE GESTION**. En caso que **EL CONSORCIADO** excluido ostente el cargo de **EL OPERADOR**, en la misma sesión del **COMITÉ DE GESTION** deberá acordarse la designación del nuevo OPERADOR.

Acordada la exclusión de un CONSORCIADO, **EL OPERADOR** procederá a atribuir los ingresos, gastos, costos y créditos a **EL CONSORCIADO** excluido, conforme a lo señalado en la cláusula Vigésimo Cuarta del presente contrato.

En caso la exclusión tenga por causal el incumplimiento de sus obligaciones por **EL CONSORCIADO**, en la liquidación se deducirán asimismo las penalidades e intereses que le hubieren sido impuestas.

En caso de exclusión, **EL CONSORCIADO** excluido se obliga desde ya a transferir a los demás CONSORCIADOS, las acciones y derechos que posea sobre los bienes que hubiesen sido adquiridos en copropiedad y contribuidos a la operatividad de **EL CONSORCIO**. Para dicho efecto los referidos bienes serán valorizados de acuerdo a su valor de mercado. En caso el valor de mercado no fuera determinado por las partes, se requerirá que un tercero independiente lo precise. Las partes señalan de común acuerdo que dicho tercero sea el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, APOMIPE. Tratándose de elementos de propiedad industrial sobre los cuales **EL CONSORCIADO** excluido hubiese adquirido derechos durante la ejecución del contrato, éste renuncia desde ya a seguir ejerciendo la titularidad de los mismos, sin que ello genere retribución o compensación alguna por parte de los demás consorciados, obligándose a suscribir la documentación que sea necesaria a efectos de realizar los actos respectivos ante las oficinas administrativas correspondientes.

**EL CONSORCIADO** que hubiera sido excluido se obliga a no contactar directa o indirectamente a los clientes de **EL CONSORCIO**, sea para colocar directa o indirectamente su producción de tubérculos.

**XIV.- DE LA POSICIÓN CONTRACTUAL DE LOS CONSORCIADOS:**

**TRIGESIMO TERCERA: LOS CONSORCIADOS** acuerdan que la calidad de consorciado del Contrato es personal e intransferible, renunciando expresamente a ceder su posición contractual, salvo expresa autorización por acuerdo unánime de los demás consorciados en **COMITÉ DE GESTION**.

**XV.- COMUNICACIONES:**

**TRIGESIMO CUARTA:** Todas las notificaciones cursadas por las partes deberán ser remitidas personalmente, vía correo electrónico, por fax o por cualquier otro medio que certifique su entrega a las direcciones o números de fax indicados a continuación; y se considerarán efectivas en la fecha de entrega, si se entregan personalmente, en la fecha de recibo, si se envían por correo electrónico con acuse de recibo del administrador del correo; o en el momento de recibo de conformidad de recepción del fax, si se envían por este medio.

Toda notificación a cualquiera de LOS CONSORCIADOS será por escrito y se entenderá realizada si es notificada a los siguientes domicilios:

.....  
.....

Cualquier variación en los domicilios indicados, surtirá efectos luego de tres días útiles contados a partir de la fecha en que dicha variación sea comunicada a EL OPERADOR. De no efectuarse tal comunicación, se entenderá que los domicilios no han variado.

## **XVI.- SOLUCION DE CONTROVERSIAS -LEY APLICABLE Y JURISDICCION:**

**TRIGESIMO QUINTA:** El presente contrato queda sometido a las leyes peruanas.

**TRIGESIMO SEXTA:** Toda controversia derivada de la interpretación o ejecución del presente contrato o sus documentos complementarios, será resuelta directamente por las partes, para cuyo efecto éstas se comprometen a realizar sus mayores esfuerzos para la solución armónica de sus controversias con base en las reglas de la buena fe y atendiendo a la común intención expresada en el presente contrato, en un plazo máximo de quince días hábiles.

**TRIGESIMO SETIMA:** Si vencido el plazo indicado en numeral anterior, las diferencias entre las partes subsistieran, la controversia será sometida a arbitraje de derecho. El Tribunal Arbitral estará compuesto por un Arbitro único, elegido por las partes dentro de un plazo de 5 días hábiles siguientes de que alguna de éstas haya comunicado su intención de someter a arbitraje la controversia. En caso que las partes no se pongan de acuerdo en la elección del Árbitro dentro de dicho plazo, cualquiera de estas podrá solicitar al Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cajamarca, para que proceda con su elección. El arbitraje se llevará a cabo en la ciudad del Cajamarca, se sujetará al Reglamento de Arbitraje del mencionado centro de arbitraje y no podrá exceder de 120 días calendario desde la instalación del árbitro, pudiendo el árbitro prorrogar dicho plazo por causas justificadas por 25 días calendario (por única vez).

El lugar del arbitraje será la ciudad del Cajamarca, Perú y el idioma que se utilizará en el procedimiento arbitral será el castellano.

Los gastos y costos correspondientes al arbitraje serán asumidos por la parte que no se vea favorecida con la decisión del Árbitro.

#### **XVI.- APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY:**

**TRIGESIMO OCTAVA:** En todo lo no previsto en el presente contrato, las partes se someten a lo establecido por las normas de la Ley General de Sociedades, el Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

#### **XVII.- TITULOS DE LAS CLAUSULAS:**

**TRIGESIMO NOVENA:** Los títulos de las cláusulas usados en el presente contrato son solamente ilustrativos y no tendrán ningún efecto en la interpretación del contrato en general ni del contenido de las cláusulas en particular.

#### **XVIII.- DISPOSICIONES FINALES:**

**CUADRIGESIMA: LOS CONSORCIADOS** facultan a **EL OPERADOR** para que en su representación presente las solicitudes y comunicaciones requeridas para actuar como contrato de consorcio sin contabilidad independiente ante la administración tributaria.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en siete ejemplares de un mismo tenor, en la ciudad de Tacabamba al .... día del mes de .... del 2017.

Anexo: 02

**Sumilla: Comunicamos celebración de Contrato de Consorcio**

**SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA:**

**(NOMBRE DEL OPERADOR)** con RUC **(RUC DEL OPERADOR)**, con domicilio en **(DEL OPERADOR)**, ante Usted atentamente decimos:

Que, habiéndose celebrado con fecha **(FECHA DE CELEBRACION DEL CONTRATO DE CONSORCIO)** un contrato de consorcio entre los **(NOMBRES Y RUC DE CADA CONSORCIADO)** cumplimos conforme lo dispone el Artículo 65° del “TUO de la Ley del Impuesto a la Renta”, y el procedimiento Nro. 42 del TUPA de la SUNAT, con poner en su conocimiento la celebración del presente contrato de consorcio cuya copia ajuntamos con el objeto de que la autoridad administrativa lo exima llevar contabilidad independiente a la de sus partes.

En efecto, el artículo 65 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta dispone lo siguiente:

“**Artículo 65°.-** Las personas jurídicas están obligadas a llevar contabilidad completa.  
(...)”

Las sociedades irregulares previstas en el Artículo 423° de la Ley General de Sociedades; comunidad de bienes; **joint ventures, consorcios y demás contratos de colaboración empresarial, perceptores de rentas de tercera categoría, deberán llevar contabilidad independiente de las de sus socios o partes contratantes.**(...)

**Tratándose de contratos con vencimiento a plazos menores a tres años, cada parte contratante podrá contabilizar sus operaciones o, de ser el caso, una de ellas podrá llevar la contabilidad del contrato, debiendo a tal efecto, comunicarlo a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de celebración del contrato.**”

En ese sentido, teniendo en cuenta que conforme lo precisa la cláusula **(COLOCAR EL NÚMERO DE CLAUSULA DONDE SE PRECISA CUÁNTO DURARÁ EL CONTRATO)** del Contrato de Consorcio, “El presente contrato tendrá una duración de **(INDICAR LA DURACION)**”, se cumple con la exigencia establecida por Ley, por efectos de lo cual procederemos en los próximos días a solicitar la autorización correspondiente para la emisión de los documentos de atribución que corresponde para la operatividad de nuestro consorcio, conforme lo prevé la Resolución de Superintendencia N° 022-98-SUNAT.

**POR TANTO:**

Solicitamos que el Contrato de Consorcio cuya copia anexamos no se encuentre obligado a llevar contabilidad independiente conforme a ley.

**PRIMER OTROSI DECIMOS:** Que, adjuntamos copia simple del Contrato de Consorcio celebrado.

**SEGUNDO OTROSI DECIMOS:** Que, tal como puede observarse de lo establecido por la cláusula décimo tercera del Contrato del consorcio, cumplimos con comunicar a la Administración Tributaria que de conformidad con lo establecido mediante Resolución de Superintendencia N° 022-98/SUNAT, para efectos de la adjudicación de los bienes comunes y de la distribución de ingresos y gastos comunes resultado de la ejecución del Contrato se designa al consorciado **(NOMBRE DEL OPERADOR)**, identificado con DNI **(DNI DEL OPERADOR)** como operador y administrador del mismo.

**Chota, (FECHA DE PRESENTACION).**

Anexo: 03

Cuadro de Operacionalización de las Variables

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>La aplicación de un modelo asociativo, mejoraría significativamente la capacidad de los productores en la producción y comercialización de lima dulce del distrito de Tacabamba.</p>	<p>Modelo de Asociatividad</p>	<p>Los modelos de asociación son los resultados de un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas donde cada participante, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, y estas deciden voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes en la búsqueda de un objetivo en común. <b>(Rosales, 1997)</b></p>	<p>Diagnóstico de la situación actual del Agricultor</p>	<p>Perfil del agricultor</p>
			<p>Número de agricultores y de áreas</p>	
			<p>Capacidad ofertable del producto</p>	
			<p>Asociatividad</p>	<p>Participación de los productores</p>
				<p>Motivos de constitución</p>
				<p>Condiciones básicas para la asociatividad</p>
				<p>Obstáculos para la conformación del modelo asociativo</p>

**Anexo 04:**

**ENCUESTA**

La presente encuesta se tiene por objetivo determinar la disposición de los agricultores ante la iniciativa de conformar un **modelo asociativo** entre productores de lima dulce del Distrito de Tacabamba, por lo cual se solicita su colaboración. Gracias.

**1. Información primaria del Agricultor**

**Edad:**

- a) 25 a 45 años
- b) 46 a 65 años
- c) 66 años a más

**Sexo:**

Masculino

Femenino

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

- a) 0 a 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 años a más
- d) Toda su vida

**3. La propiedad es:**

- a) Personal
- b) Familiar
- c) Por alquiler
- d) Por herencia

**4. Número de hectáreas que posee:**

- a) 5 ha.
- b) 10 ha.
- c) 15 ha.
- d) ..... ha.

**5. ¿Cuántas áreas de cultivo son de lima dulce?**

- a) ½ ha
- b) 1 ha.
- c) 2 ha.
- d) 3 ha. a más

**6. ¿Qué variedad de lima dulce cultiva?**

- a) Pequeña
- b) Mediana
- c) Grande
- d) Todas

- 7. ¿Cuál es la capacidad productiva del cultivo por ha?**
- a) 200 plts.      b) 400 plts.      c) 600 plts.      d). .....plts.
- 8. ¿Cada cuánto tiempo cosecha?**
- a) Mensual      b) Bimensual      c) Trimestral      d) .....
- 9. Señale el precio de venta del producto por ciento:**
- a) Menor a S/ 15.00      b) Menor e igual a S/ 25.00  
c) Menor e igual a S/ 35.00      d) .....
- 10. ¿Cuál es la inversión por hectárea y mantenimiento del cultivo?**
- a) < S/ 1 000      b) ≤S/ 1 500      c) ≤ S/ 2 000      d) .....
- 11. ¿Ha recibido capacitación o asistencia técnica para la mejora de su cultivo?**
- a) Si      b) No
- 12. ¿Se capacita o actualiza con frecuencia?**
- a) Mensual      b) Bimensual      c) Trimestral      d) Nunca
- 13. Pertenece actualmente a alguna asociación y/o gremio?**
- a) 1      b) 2      c) 3      d) Ninguna
- 14. ¿Pertenece usted a algún Modelo Asociativo de Productores de lima dulce?**
- a) 1      b) 2      c) 3      d) Ninguna
- 15. ¿Estaría dispuesto a formar parte de un Modelo Asociativo?**
- a) Si      b) Quizá      c) No

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

- a) Excelente      b) Bueno      c) Regular      d) Malo

**17. ¿Cuáles serían los motivos para establecer un Modelo Asociativo? Seleccione de la siguiente lista aquellos más relevantes y asígnele una puntuación de 1 a 3 según su importancia, marcando con una X.**

- a) 1 – baja      b) 2 – media      c) 3 – alta

Reducir costos laborales	1	2	3
Mejorar la calidad de los productos para cubrir las necesidades del Cliente	1	2	3
Incrementar la productividad del negocio	1	2	3
Ser más competitivos	1	2	3
Mejorar la oferta de producto del sector	1	2	3
Ingresar en los mercados nacionales e internacionales	1	2	3
Llevar acabo procesos de evaluación o certificación	1	2	3
Buscar asesoría para cumplir normas legales	1	2	3
Dar solución a problemas comunes a bajo costo	1	2	3
Reducir el impacto ambiental	1	2	3
Desarrollar proyectos conjuntos	1	2	3
Realizar negociaciones conjuntas	1	2	3
Compartir tanto los costos de la inversión y los riesgos, como los beneficios que se obtengan	1	2	3
Recibir apoyo técnico y financiero	1	2	3

**18. ¿Qué objetivos o propósitos perseguiría usted para conformar un modelo asociativo? Califique el grado de importancia.**

a) 1 – baja                      b) 2 – media                      c) 3 – alta

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

**19. Describa las condiciones básicas para la creación de un Modelo Asociativo; en dónde.**

a) 1 – baja                      b) 2 – media                      c) 3 – alta

Confianza	1	2	3
Precisión de objetivos y metas	1	2	3
Compromiso	1	2	3
Definición de roles.	1	2	3
Términos de la membresía	1	2	3

Liderazgo de gestión	1	2	3
Penalizaciones y sanciones.	1	2	3
Contrato integral.	1	2	3

**20. Describa los factores que en su opinión obstaculizan la creación de un Modelo Asociativo; en dónde.**

b) 1 – baja                      b) 2 – media                      c) 3 – alta

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

## **Anexo 05: Constancias de validación**

Chiclayo, 02 de mayo del 2016

Profesora:

Econ. - Jannet del Rosario Díaz Hidalgo

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **“MODELO DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PRODUCTORES DE LIMA DULCE EN EL DISTRITO DE TACABAMBA- CHOTA - CAJAMARCA, 2015.**

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, y la redacción de las mismas.

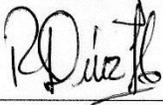
Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

.....

Aguilar Oblitas Cindy Yamali

Aspectos Generales	Si	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	✓	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	✓	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	✓	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	✓	

VALIDEZ			
APLICABLE	✓	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
/ validado por: Ecgn. Jannet Díaz // Hidalgo		Fecha: 06/05/16.	
Firma: 		Email: crystal779@hotmail.com	

RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL EXPERTO		
	Nombre del testista	Observaciones
Aprobado	✓	Ninguna
Pendiente		
Rechazado		

Chiclayo, 30 de mayo del 2016

Profesor:

MBA. CPCC. César Mestanza Rivasplata

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **“MODELO DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PRODUCTORES DE LIMA DULCE EN EL DISTRITO DE TACABAMBA- CHOTA - CAJAMARCA, 2015.**

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, y la redacción de las mismas.

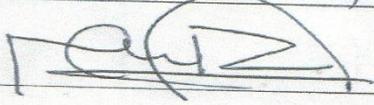
Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

.....

Aguilar Oblitas Cindy Yamali

Aspectos Generales	Si	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VALIDEZ	
APLICABLE <input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE <input type="checkbox"/>
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES <input type="checkbox"/>	
Validado por: <b>CÉSAR MESTANZA</b> RIVAS PLATA, HBA	Fecha: <b>30.05.2016</b>
Firma: 	Email: <b>cmestanza@udl.edu.pe</b>

RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL EXPERTO		
	Nombre del tesista	Observaciones
Aprobado	<input checked="" type="checkbox"/>	
Pendiente	<input type="checkbox"/>	
Rechazado	<input type="checkbox"/>	

Chiclayo, 01 de junio del 2016

Profesor:

M. SC. Carlos Daniel Gonzales Hidalgo

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **“MODELO DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PRODUCTORES DE LIMA DULCE EN EL DISTRITO DE TACABAMBA- CHOTA - CAJAMARCA, 2015.**

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores, y la redacción de las mismas.

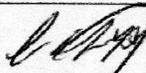
Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

.....

Aguilar Oblitas Cindy Yamali

Aspectos Generales	Si	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.		

VALIDEZ	
APLICABLE	X
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	
validado por: 	Fecha: 27/06/2016
Carlos Daniel Gonzales Hidalgo	
Firma: 	Email: licgonzales@yahoo.com

RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL EXPERTO		
	Nombre del revisista	Observaciones
Aprobado	X	
Pendiente		
Rechazado		

**Anexo 06: Fotos**





Sr. Efraín, el mayor productor de lima dulce en el distrito de Tacabamba











