



# Las asociaciones socio empresariales y la gestión empresarial en la provincia de Sullana, Perú

Lucy Mariella García Vilela  
Manuel Aguirre Gutiérrez  
Diego Salvador Lachira Estrada  
Segundo Juan Carlos Carnero Malca



# Las asociaciones socio empresariales y la gestión empresarial en la provincia de Sullana, Perú

Lucy Mariella García Vilela  
Manuel Aguirre Gutiérrez  
Diego Salvador Lachira Estrada  
Segundo Juan Carlos Carnero Malca

Las asociaciones socio empresariales  
y la gestión empresarial en la provincia  
de Sullana, Perú

© Lucy Mariella García Vilela  
Manuel Aguirre Gutiérrez  
Diego Salvador Lachira Estrada  
Segundo Juan Carlos Carnero Malca

2021,  
Publicado por acuerdo con los autores.  
© 2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN:978-9942-33-367-4

Cita.

García, L., Aguirre, M., Lachira, D., Carnero, S. (2021). Las asociaciones socio empresariales y la gestión empresarial en la provincia de Sullana, Perú. Editorial Grupo Compás.

## **Prólogo**

El libro busca identificar que el problema planteado en la presente investigación, ha sido identificado de nuestra experiencia de trabajo con familias rurales organizadas en asociaciones de productores de banano orgánico y de Comercio Justo, las cuales han alcanzado niveles exitosos en su desarrollo, pero que encuentran cuellos de botella en su proceso de fortalecimiento y sostenibilidad debido, entre otros aspectos, a la forma como implementan sus diferentes procesos de gestión, problema que podría afectar su consolidación si no es abordado oportunamente.

Consideramos que debido a que son organizaciones con fines sociales, que realizan una actividad empresarial como medio para alcanzarlos, es pertinente investigar ¿cuál es la dinámica de la gestión empresarial en estas tres organizaciones? Para ello ha sido necesario diseñar herramientas que nos permitan analizar y comprender esta dinámica; para así contribuir con la proposición de estrategias que coadyuven al fortalecimiento de las organizaciones y con ello a su sostenibilidad como empresas sociales, es decir, como organismos que realizan una actividad empresarial pero cuyo fin principal es el bienestar social de sus miembros.

## **Introducción**

En el valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura, desde hace doce años se ha venido desarrollando un proceso de encadenamiento comercial entre empresas exportadoras y pequeños productores de banano organizados en asociaciones sin fines de lucro.

Este proceso ha significado para los productores además de mejorar sus niveles de ingresos gracias al inicio de la exportación de banano orgánico de Comercio Justo, una serie de nuevas responsabilidades y compromisos que han tenido que ir asumiendo casi de manera inconsciente. Una de estas obligaciones fue justamente la de organizarse para poder certificarse para el mercado del Comercio Justo. Este mercado les ofrece algunas ventajas a los pequeños productores en cuanto a mejores precios y en cuanto a otorgarles una inmejorable posibilidad para desarrollarse a partir de sus propias organizaciones ya que éstas reciben un premio adicional de un dólar por cada caja de banano exportado; y además, a partir de establecer un vínculo más directo y formal con los consumidores.

Los productores organizados y certificados para el Comercio Justo, después de nueve años de estar dentro del sistema y de haber recibido muchos recursos para que se desarrollen y avancen en la cadena comercial, aun reflejan una capacidad de gestión de sus “empresas” que podría calificarse como débil, lo que está repercutiendo en una institucionalidad débil, con bajos niveles de compromiso de los socios, con bajos porcentajes de entrega de fruta a la asociación, con inestabilidad al interno de las organizaciones, entre otros.

Ello nos permite efectuar una reflexión para identificar el tipo de investigación, la misma que por las características que presenta, se trata de una investigación exploratoria, puesto que hay poca investigación al respecto que nos permita identificar variables que midan la capacidad de gestión socio empresarial de este tipo de organizaciones.



Por tanto, tratamos de responder el porqué de este problema y obtuvimos un conjunto de posibles respuestas las cuales las convertimos en preguntas de investigación. Estas preguntas han sido filtradas en una matriz para quedarnos sólo con las más consistentes y que aportarán a resolver el problema.

Una vez identificadas nuestras preguntas de investigación, nos propusimos los objetivos de la misma. Al analizar el conjunto hasta aquí, elegimos utilizar los estudios de caso ya que se ajustan mejor a lo que queremos investigar. Este método nos permitirá dar una mirada profunda de nuestro objeto de estudio y analizar los elementos de éxito de las experiencias y cómo se podrían enfrentar de mejor manera los desafíos que se presentan para garantizar la sostenibilidad de las mismas.

Es por estas razones que creímos necesario analizar esta situación y proponer algunas formas de hacer que este escenario cambie y que el impacto de este cambio se refleje en sus organizaciones; además el análisis contribuirá a mejorar las estrategias de intervención que el Ministerio de Agricultura viene implementando con el fin de avanzar en el cumplimiento de la Ley de fortalecimiento de cadenas productivas.

## **Desarrollo de la identificación del problema**

Desde hace más de 30 años en el valle del Chira provincia de Sullana, Región Piura se produce plátano, al cual a partir del inicio de su exportación hacia fines de los años 90, se le llamó como todos lo conocen en el resto del mundo: banano. Debido al clima sub tropical seco, así como a la ausencia de Sigatoka Negra; siendo las principales zonas productoras los distritos de Querecotillo, Marcavelica y Salitral.

Hacia finales de la década de los noventa, empezó la conversión de banano convencional hacia el cultivo del banano orgánico, siendo esto posible gracias a la ausencia de la enfermedad llamada Sigatoka Negra, permitiendo así la producción con técnicas orgánicas que resultan altamente eficientes al hacer innecesario el uso de pesticidas y fungicidas químicos.

De hecho, el motivo principal para que el Perú se convierta en un proveedor importante de banano en el mercado mundial fue que aquí se podía producir banano orgánico, a un costo muy competitivo y en condiciones agro climáticas inmejorables. Este fue el valor agregado principal que impulsó la cadena agro exportadora de banano orgánico desde el Perú, específicamente, desde el norte del país.

Siendo Ecuador el principal país exportador de banano del mundo, seguido por Colombia y Costa Rica, estos países tienen la problemática del clima húmedo en sus zonas bananeras, esto trae como consecuencia la presencia de la Sigatoka Negra, enfermedad cuyo control requiere necesariamente aplicaciones de productos químicos que encarecen el costo de producción y hacen casi imposible la certificación orgánica del banano.

Según datos de la Dirección Regional Agraria de Piura, existen aproximadamente 4926 hectáreas certificadas como orgánicas, cifra que representa aproximadamente el 84% del total nacional. El promedio de área de banano

por productor en el valle es de una hectárea. Del área total, el rendimiento promedio regional es de 1300 cajas de 18,14 kg por ha/año. Siendo los niveles óptimos rendimientos por encima de las 2000 cajas /ha/año.

Existe sin embargo un potencial de conversión de tierras arroceras hacia el banano orgánico, proceso que se ha venido dando lentamente, debido principalmente a las fluctuaciones del precio del arroz, así como a la costumbre de los productores por la siembra de arroz y de lo difícil que es para ellos aceptar el cambio en su cédula tradicional de cultivo.

En el Perú, desde fines de los noventa se ha venido desarrollando un proceso de encadenamiento comercial entre empresas exportadoras y pequeños productores de banano organizados en asociaciones sin fines de lucro. Este proceso ha significado para los productores además de mejorar sus niveles de ingresos gracias al inicio de la exportación de banano orgánico de Comercio Justo, una serie de nuevas responsabilidades y compromisos que han tenido que ir asumiendo casi de manera obligada; por ejemplo organizarse para poder certificarse en el Comercio Justo y así vender su banano orgánico bajo ese sello.

Este proceso ha respondido a un “nuevo nivel de preferencias en las elecciones de la demanda que se asocia a atributos sociales (como): las condiciones de trabajo, la forma como se distribuyen los beneficios, el impacto en el desarrollo local, etc...”

Este mercado les ofrece ventajas a los pequeños productores en cuanto a mejores precios y en cuanto a otorgarles una inmejorable posibilidad para desarrollarse a partir de sus propias organizaciones y a partir de establecer un vínculo más directo y formal con los consumidores.

Este proceso ha motivado un incremento significativo en las exportaciones entre el año 2000 y 2010, de US\$ 264 mil a US\$ 57 millones y de 856 toneladas a 70 mil toneladas. Entre los principales destinos de exportación se encuentran la Unión Europea (Holanda y Alemania), Estados Unidos y Japón.

En esta cadena productiva intervienen diferentes actores; desde el momento de la producción hasta que el producto llega a los consumidores. Tenemos la etapa de producción, la cosecha y empaque de la fruta y la exportación.

Durante todo este proceso de desarrollo de la agricultura orgánica ha sido de vital importancia la asistencia técnica; la cual debió ser asumida inicialmente por el Estado, aunque luego fue proveído por empresas privadas o gestionada por los mismos productores organizados; quienes perciben a un Estado ausente incluso para proveer los servicios básicos en las zonas urbanas del valle. Pero a pesar de ello son conscientes que deben incidir a nivel de gobiernos regionales para generar mejoras en el proceso de exportación.

Si bien la producción y exportación del banano se ha incrementado notablemente; existen aún limitaciones como: el tamaño de la tierra es muy pequeño (“...impide el aprovechamiento de economías de escala para volúmenes de producción significativos a nivel internacional...”); así como la legitimidad de las mismas; deficiencias respecto a las condiciones del cultivo (agua, fertilizantes, etc.) y factores institucionales (certificación orgánica) que parcialmente han sido solucionadas por las asociaciones. Asimismo tenemos que el nivel de educación de los agricultores limita la adquisición de conocimiento sobre las técnicas, gerencia y mercado internacional.

Respecto a la participación de los agricultores en las reuniones de asamblea general; ésta es escasa limitando su vínculo, por lo tanto, no se genera el sentimiento de pertenencia a este espacio lo que limita su aporte y participación; a ello se suma que se limitan a la entrega del

producto a los exportadores, no interesándose en este proceso y por ende cómo intervenir en el mismo; es así que la percepción que tienen de la sociedad es sólo como medio para acceder al mercado orgánico y de Comercio Justo.

Remy (2007), en su análisis sobre casos exitosos en pequeños productores cafetaleros con certificación orgánica y Comercio Justo, al igual que nuestros bananeros, menciona que para este tipo de productores, “insertarse en una economía de libre mercado supuso un cambio, muchas veces radical, en la forma de organizarse y de entender sus funciones dentro de la organización. Un cambio en su cultura organizacional.”

Al identificar el problema general decimos que la hipótesis del trabajo es que existe una débil capacidad de gestión empresarial de las organizaciones motivo del presente estudio; por lo cual este marco teórico descrito líneas arriba nos permite mirar donde están los problemas específicos de esta gestión.

En cuanto a los procesos básicos, analizaremos la planificación.

Partimos del hecho de que las tres organizaciones motivo de estudio implementan sistemas de planificación. El problema aquí es cómo lo hacen, qué utilidad le dan al plan y qué coherencia existe entre los diferentes planes que existen en cada una.

Respecto a los procesos de gestión de recursos, analizaremos la gestión económica financiera y la gestión de la información. Trataremos de analizar la fortaleza financiera de nuestras organizaciones, sus niveles patrimoniales así como el uso de la información al interno, ya que son procesos de gestión que podrían afectar positiva o negativamente su desarrollo y sostenibilidad.

En cuanto a los procesos avanzados de gestión, analizaremos la gestión del aprendizaje. Aquí evaluaremos en qué medida las organizaciones invierten en mejorar su capital humano, cuánto dedican a ello y qué resultados existen al respecto, esto debido a que tratándose de organizaciones de personas, este tipo de gestión, es decir la del aprendizaje, resulta fundamental para la sostenibilidad de estos entes.

En el Perú, en los últimos diez años, se ha venido desarrollando un proceso de reconstrucción del tejido organizativo rural, motivado por el incremento de las exportaciones agrícolas y por la reactivación del consumo interno.

Después del proceso de Reforma Agraria, más de la mitad de las tierras agrícolas quedaron en manos de pequeños propietarios rurales, situación que configuró el llamado minifundismo al que se consideró como culpable del retraso del agro peruano por muchos años.

Los pequeños productores lentamente están tomando las oportunidades que ofrece la agroexportación y se están organizando en asociaciones o en cooperativas para agrupar su producción y exportarla principalmente. De esta forma contamos ahora con cadenas muy dinámicas en cuanto a su tejido organizativo se refiere como son la del café, la del cacao, la del banano y en casi todos los demás cultivos agroexportables.

Resulta entonces fundamental adentrarnos en cómo este resurgimiento de la organización rural alrededor de la producción agrícola está desarrollándose y cómo se podría contribuir a fortalecerlo y darle sostenibilidad. Este trabajo tiene esa pretensión, al analizar una cadena en especial, como es la del banano orgánico de Comercio Justo.

Para la presente investigación se analizarán los procesos de gestión, descritos por Fantova (2005), que desarrollan las organizaciones socio empresariales de pequeños

productores de banano orgánico del valle del Chira, en Sullana, quienes están dentro del sistema de Comercio Justo.

Las tres organizaciones motivo de la presente investigación, son asociaciones civiles sin fines de lucro. Existen en la zona unas treinta (30) asociaciones, cada una ellas agrupa entre 30 hasta 600 productores.

Estar dentro del sistema de Comercio Justo significa para estos productores organizados vender su fruta en condiciones ventajosas para ellos, donde reciben un precio de refugio garantizado por el sistema y que cubre sus costos de producción y deja un margen de utilidad para ellos; además significa recibir un premio de desarrollo que es captado por la organización por cada venta que se hace a este mercado, para invertir en proyectos y programas de desarrollo social, ambiental y comercial.

Para pertenecer a este sistema, ellos necesitan estar certificados y cumplir ciertas normas que abarcan aspectos sociales, económicos, ambientales, laborales y comerciales. Su ingreso al Comercio Justo surge como iniciativa de la empresa privada, quienes vieron en el banano orgánico un negocio de agro exportación atractivo y como una estrategia para organizar a los productores, usaron al Comercio Justo como algo que agregaba valor al productor organizado.

Al comienzo, estos productores aunque organizados fueron solo proveedores individuales de banano orgánico para estas empresas exportadoras. Esto porque desconocían cómo cosechar su fruta y cómo empacarla; mucho menos sabían cómo exportarla.

El sistema de Comercio Justo promueve el empoderamiento de los productores a lo largo de la cadena productiva, debido a ello surgen avances, hoy el 100% de las organizaciones ya cosechan y empacan su propia fruta y el 70% de ellas ya están exportando directamente su banano.

Sin embargo a pesar de los logros alcanzados; existen aun desafíos que los productores y sus organizaciones enfrentan:

- Lograr sostenerse dentro de la cadena de Comercio Justo, consolidándose como organizaciones capaces de cumplir las normas de este sistema y de sus otros sellos, como son el orgánico y el GlobalGap.
- Lograr un equilibrio entre su fin supremo como es el bienestar de sus socios, y su responsabilidad como nuevos empresarios, cumpliendo los derechos laborales de sus trabajadores y manteniéndose en la formalidad como empresas sociales.
- Consolidar la cadena productiva desde la mejora de la oferta exportable (en cuanto a productividad y calidad), y el logro de la competitividad de cada organización incrementando su eficiencia empresarial, sin perder de vista su rol social.
- Consolidar una asociatividad mayor, sin perder la autonomía individual, que les permita ganar eficiencia en la cadena, por la economía de escala.

En el marco de las políticas sociales, ubicamos este trabajo dentro del Plan Nacional de Competitividad, en su objetivo cuarto sobre la promoción de cadenas productivas, como mecanismo para articular la oferta y la demanda y alcanzar niveles de desarrollo socio económico en especial para los productores rurales.

De igual forma, la presente investigación permitirá que el conocimiento adquirido sea útil para mejorar la intervención del Ministerio de Agricultura (MINAG) hacia el cumplimiento del Plan Nacional de Competitividad; asimismo para ello será necesario conocer casos de las asociaciones de pequeños productores que se han vinculado exitosamente en el mercado y cómo su visión



empresarial ha sido aplicada en el manejo de la organización.

Su aporte a la gerencia social estará en función a las recomendaciones que el presente estudio de caso haga sobre las estrategias que se deben implementar desde las políticas públicas para fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones de productores, como medio para que los pequeños productores rurales salgan de la pobreza y mejoren sus niveles de vida.

La provincia de Sullana, perteneciente a la Región Piura, es donde se ubican las tres organizaciones que motivan la presente investigación, específicamente en los distritos de Marcavelica, Salitral y Querecotillo.

Estos tres distritos se ubican en la margen derecha del río Chira, el cual es uno de los dos ríos que cruzan la Región Piura. Dentro de la cuenca del Chira, estos distritos se ubican en la parte media de la misma. A pesar que el río Chira tiene agua en su lecho todo el año, es decir no es un río estacional, el valle que lleva su nombre no sólo aprovecha sus aguas de escorrentía, sino que también lo hace gracias al represamiento de las mismas en la represa de Poechos, la cual permite garantizar el riego durante todo el año y dosificar mejor su distribución, al punto que el valle ha crecido en área cultivable gracias a este reservorio, teniendo actualmente más de 40 mil hectáreas bajo riego.

A continuación presentamos algunos indicadores socio económicos de los distritos en cuestión:

**Cuadro N° 1: Indicadores socioeconómicos de distritos bananeros**

	<b>Población Número de habitantes</b>	<b>% población con agua potable</b>	<b>% población sin desagüe</b>	<b>% población con al menos una NBI</b>	<b>% población que asiste a la escuela o instituto o universidad</b>	<b>IDH</b>
<b>Querecotillo</b>	25287	39	11,7	52,7	45,9	0,61357
<b>Salitral</b>	6474	77	16,5	61,3	47,4	0,62820
<b>Marcavelica</b>	27840	63	36,3	64,9	29,4	0,61098

Como se observa en el cuadro, se trata de distritos básicamente rurales, con niveles de desarrollo socio económico regulares, ligeramente superiores comparados con otros distritos rurales del Perú, especialmente de la sierra y selva.

Uno de los factores que vale la pena mencionar en cuanto al ámbito, es el problema del agua, teniendo en cuenta que todos los productores de estas organizaciones riegan sus parcelas con agua que proviene del río Chira a través del reservorio de Poechos, y teniendo en cuenta además que el reservorio ha perdido el 60% de su capacidad y que el área a irrigar se ha incrementado considerablemente.... Por los cultivos de caña de azúcar y la incorporación de nuevas áreas para los cultivos de arroz y banano principalmente; ya es latente la presencia creciente de conflictos por el agua.

La siembra de banano por parte de empresas privadas grandes y medianas ha incrementado el área total en 100% de banano en la Región Piura. Esta situación avizora para las organizaciones de productores de banano una competencia contra la cual van a tener que mejorar sus niveles de eficiencia empresarial y de productividad si quieren mantenerse en el mercado lo cual es un riesgo para su sostenibilidad.

El Perú, como la mayor parte de las economías de América latina, ha experimentado un proceso de crecimiento económico muy acelerado en las últimas décadas. Según las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú del año 2011, entre 1990 y 2010, la producción aumentó en más de 150 por ciento (medida en Nuevos Soles constantes de 1994), mientras que la población del país creció algo más de 38 por ciento, lo cual representa un incremento de casi 85 por ciento en el producto interno bruto per cápita.

Una parte importante del crecimiento de la producción peruana se explica por las exportaciones. La orientación de la economía peruana hacia el comercio exterior ha tenido un crecimiento exponencial, ligeramente afectado por la crisis global de 2007-2011, pero de la cual se recuperó rápidamente.

La oferta de productos orgánicos peruanos viene aprovechando acuerdos comerciales existentes. El mercado mundial de productos orgánicos muestra una demanda creciente, mercado en el que Perú puede competir particularmente, gracias a sus ventajas comparativas y competitivas. Por otro lado, los precios de los productos orgánicos en comparación a los convencionales presentan menor variación estacional. Esta situación sumada a precios más altos crea una gran oportunidad para la inversión en productos orgánicos.

La producción para exportación de banano en nuestro país data de inicios del siglo XX. En el año 2000, la exportación de banano orgánico no llegaba a las 1,000 toneladas; este volumen dio un salto muy grande en los años siguientes, primero bordeando las 8,000 toneladas métricas en 2001, luego pasando las 19,000 toneladas en 2002, para alcanzar un promedio de 80,000 toneladas en los últimos años. El crecimiento ha sido exponencial, pasando el 9,000 por ciento en la primera década de este siglo.

Para el Banco Mundial las organizaciones de productores se han expandido rápidamente, pero su existencia no garantiza su efectividad. La heterogeneidad en el sector de

pequeños productores implica que es probable que un grupo de pequeños productores empresariales responda cuando los mercados ofrecen nuevas oportunidades. El mejor acceso a los mercados, nuevas tecnologías y mejores incentivos, pueden permitir a un número mayor de pequeños propietarios participar del mercado de productos y de alto valor. Así, muchos hogares rurales salen de la pobreza a través de la empresarialidad agrícola.

En cuanto a Organización, Valin Jorge presenta un conjunto de observaciones y aprendizajes sobre experiencias comerciales:

- a) La gestión de los negocios debe estar en manos de los propios productores. En algunos casos había demasiados miembros no productores en la administración de una cooperativa. En estos casos hay que buscar mecanismos que garanticen que sus decisiones no pesan más que las de los propios productores.
- b) Un factor clave en la construcción de confianza y entendimiento entre los miembros de una comunidad empresarial de productores es involucrarlos en toda la cadena de producción, desde la producción, el envase hasta la comercialización (visitando ferias, por ejemplo, o las tiendas donde se venden sus productos).
- c) Muchos negocios empezaron como asociaciones de pequeños productores con propósitos sociales, que les da características específicas, tales como un foco predominante en asuntos culturales antes que en el análisis de mercado y una estrategia sólida, un liderazgo fuerte basado en la comunidad y la dificultad para innovar sobre la tradición.
- d) El mercado justo y la promoción del asociativismo están muy ligados, pues la creación de una asociación de productores es condición previa para entrar al mercado justo.

- e) La creación de una empresa a partir de una asociación comunitaria puede aportar, en teoría, nuevas oportunidades de ingresos y empleo para los habitantes rurales. Les puede abrir oportunidades en roles no sólo productivos sino también de gestión e intermediación. Lo que conlleva cambios en las relaciones sociales, pues la actividad comercial requiere el cumplimiento de compromisos de entrega en cantidad y calidad de la producción. Se requiere un comportamiento profesional, control y seguimiento constante.

### **El comercio justo y las organizaciones de productores**

El trabajo que presentamos se sustenta principalmente en dos enfoques de desarrollo que son; el enfoque de desarrollo económico local (DEL) y el enfoque de desarrollo sostenible.

Tello (2010), menciona que “...en la página web del Banco Mundial se sostiene que el desarrollo económico local (DEL) proporciona al gobierno local, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía local. El DEL incide en el mejoramiento de la competitividad, aumenta el desarrollo sostenible y asegura la inclusividad del crecimiento por medio de un conjunto de disciplinas...”

Las organizaciones que son motivo del presente estudio, actúan en un territorio específico y se apoyan en diversas instituciones locales aliadas que les permiten fortalecerse, a la vez la actividad que desarrollan, como es la producción y exportación de banano orgánico de Comercio Justo, dinamiza la economía local, creando fuentes de trabajo, promoviendo diversos servicios que

complementan su accionar, mejorando los ingresos de sus socios, etc...

El mismo autor, señala que, “El DEL (Desarrollo Económico Local) se define como el proceso estructural y de crecimiento que, mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales, permite que las personas que viven en un área local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar. El proceso comprende tres dimensiones: la económica (que incluye los medios de producción por cuyo intermedio las empresas locales pueden usar eficazmente los recursos locales, generar economías de escala y acrecentar su productividad y competitividad en el mercado); la sociocultural (es decir, la red social y económica en que los valores y las instituciones apoyan el proceso de DEL), y la dimensión política y administrativa (que atañe a las iniciativas que crean un entorno local y comercial favorable al fomento del desarrollo económico local).”

Es así que nuestras organizaciones bananeras, cumplen a la perfección con estas tres dimensiones propuestas por Tello; la dimensión económica a través de la dinamización de la economía local y su inserción en el mercado tanto local como internacional; la dimensión sociocultural, a través de su estructura organizativa y de sus objetivos, al ser ellas asociaciones sin fines de lucro, cuyos dueños son cientos de pequeños productores, cuyo promedio de área sembrada no llega ni a una hectárea, garantizan una distribución de los beneficios más equitativa y por sus objetivos porque son las tres, organizaciones cuyo fin supremo es la búsqueda del bienestar de sus socios, sus familias y la comunidad en donde interactúan, es decir tienen un fin social, para el cual desarrollan una actividad empresarial.

La dimensión política y administrativa ha sido dada por el apoyo que desde el Ministerio de Agricultura, la Municipalidad Provincial de Sullana, diversas ONGs y las mismas empresas importadoras de banano han ido generando oportunidades que han permitido fortalecer la

cadena agroexportadora del banano orgánico de Comercio Justo, creando hoy en día un cluster que se ha posicionado como uno de los más importantes productos de agro exportación del país.

En la página web de Naciones Unidas, “Se define «el desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo), el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.”

Como vemos, este enfoque agrega la dimensión ambiental a las ya mencionadas líneas arriba. En nuestras organizaciones, esta dimensión está dada por el hecho de que ellas trabajan con producción de banano orgánico y de Comercio Justo. Ambas certificaciones llamadas comúnmente “sostenibles”, tienen estándares muy altos en cuanto al tema ambiental. Cuentan con normas que intentan alcanzar una producción agraria bajo un sistema de producción amigable con el medio ambiente, en donde el uso de agroquímicos se reduce a la mínima expresión y en donde el productor es consciente de la necesidad de producir respetando a la naturaleza, alcanzando un nivel de convivencia armónica con ella.

La misma Naciones Unidas, dentro de la Declaración de Johannesburgo, menciona que; “La agricultura cumple una función decisiva en la satisfacción de las necesidades de una población mundial cada vez mayor y está indisolublemente vinculada a la erradicación de la pobreza, especialmente en los países en desarrollo. Es indispensable fortalecer el papel de la mujer en el desarrollo rural, la agricultura, la nutrición y la seguridad alimentaria, en todos sus niveles y en todos sus aspectos.

La agricultura y el desarrollo rural sostenible son fundamentales para que pueda aplicarse un criterio integrado encaminado a lograr de manera ecológicamente sostenible el incremento de la producción de alimentos y el mejoramiento de la seguridad alimentaria y de los alimentos.”

En consonancia con este concepto de desarrollo sostenible, nace el Comercio Justo como una forma de operativizar, al menos en parte, esta visión de desarrollo. Cotera y Ortiz, en su resumen sobre enfoques y propuestas de Comercio Justo, logran colocar el siguiente concepto; “podemos definir el Comercio Justo como la red comercial producción-distribución-consumo orientada hacia un desarrollo solidario y sustentable que beneficie principalmente a los productores excluidos o en situación de desventaja, desarrollando valores económicos, sociales, políticos, culturales, medioambientales y éticos en este proceso.”

Respecto a la definición que el presente trabajo de investigación quiere darle a la gestión empresarial aplicada a nuestras organizaciones motivo de estudio, tenemos las siguientes citas que nos orientan;

“...acotamos el espectro que pretendemos abordar (sobre las cooperativas) a los proyectos que afirman su vocación de pertenencia a un espacio socioeconómico diferenciado respecto del ámbito lucrativo privado y del ámbito estatal. Esa diferenciación conlleva, en primer lugar, el desarrollo de un proyecto empresarial con eje en las personas y no en los capitales; y por otro lado, consistente con lo anterior, procura que su origen y evolución se sustente en la capacidad de iniciativa colectiva de los propios actores, convertidos de ese modo en protagonistas centrales de las realizaciones de las entidades en las que se nuclean.”



Esta cita nos refiere al tipo de organización de la que hablamos en este trabajo, cuyo centro son las personas (los miembros) y en los cuales se basa su desarrollo empresarial y social.

La segunda cita menciona que “...son aspectos cruciales de este proceso (de gestión empresarial de las cooperativas), la capacitación y la visión empresarial de los gestores y la visión y el compromiso de los líderes sociales respecto al rol central de la gestión en la viabilidad empresarial y social de las entidades.”

Esta cita alude a la importancia de la visión empresarial de los propios gestores de la organización (los miembros fundadores) y a la necesidad de capacitación que ellos necesitan para viabilizar el desarrollo empresarial y social de sus entidades.

El mismo Fantova (2005) define la planificación de la siguiente manera;

“...el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de *nivel superior*) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios).”

Por ello, para el presente trabajo, consideramos que el análisis de este proceso básico de gestión es clave para empezar a mirar cómo es la gestión en nuestras organizaciones.

El mismo autor define también a la gestión económica financiera como aquella que centra su accionar en el manejo adecuado de un recurso clave para cualquier empresa como es el dinero y cuya responsabilidad es mantener siempre disponible este recurso para la empresa. Por lo cual también pretendemos analizar esta

área con algunas variables propuestas tanto a nivel de las propias organizaciones como de los mismos miembros.

Respecto a la gestión de la información, deducimos de Fantova, que es aquella que pone este recurso al alcance de los miembros principalmente pero no únicamente, y que se encarga además de que siempre este a disposición también de los otros procesos de la organización. Dada la naturaleza de nuestras organizaciones, consideramos que analizar este tipo de gestión de recurso, también es un punto clave para comprender mejor cómo funciona la gestión empresarial dentro de ellas.

Sobre la gestión del aprendizaje, Fantova (2005) alude a “aquellas actividades y procesos de gestión que se ocupan de los procesos de aprendizaje organizacional, de diseñarlos, de dinamizarlos o de evaluarlos.” Además menciona que este proceso de gestión es muy importante porque contribuirá significativamente a formar la cultura organizacional.

Entonces, para efectos del presente trabajo, utilizaremos como base el concepto de gestión que propone Fantova; definiendo gestión como “la asunción de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y las estructuras necesarias para que tenga lugar; la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones; la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.”

Añadiremos que esta asunción de responsabilidades sobre un proceso, incluye como actores principales de la misma, a los propios miembros de la organización y que la finalidad de esta gestión desde el punto de vista empresarial, es la búsqueda de la mayor productividad y competitividad.

La gestión empresarial es un factor que representa un gran desafío para las organizaciones motivo de la presente investigación, sus comportamientos obedecen más a organizaciones sociales, aunque su supervivencia depende de más de la variable empresarial. Es decir, los servicios sociales que proveen, no dependen de las utilidades que va generando su desempeño empresarial. En los tres casos, los servicios sociales se siguen proveyendo a pesar de momentos difíciles desde el punto de vista empresarial. Este ha sido uno de los principales motivos para proponer este trabajo, ya que se trata de organizaciones que ciertamente tienen fines sociales, pero que para alcanzarlos realizan actividades empresariales. Esta dicotomía las hace organizaciones especiales, donde se debe balancear estas dos aristas y por ello planteamos algunos indicadores que permitan orientar la medición de su desempeño empresarial y social, de tal manera que se garanticen mayores niveles de sostenibilidad y estabilidad en ellas.

Morcillo (2007) menciona: “La cultura es historia y dimensión social y, por tanto, las personas que trabajan en una empresa llegan con una cultura heredada genéticamente y aprendida a lo largo de su corta o larga existencia en su entorno social. De esta forma, la cultura corporativa se reduce a la sabia integración de esa cultura social con aquellos valores y principios definidos por parte de la dirección empresarial.”

Quiere decir que la cultura empresarial es en realidad la integración de la cultura social de las personas que conforman la organización y las normas, prácticas y valores definidos por quienes la dirigen.

Asimismo, en un artículo de la Revista española de investigaciones sociológicas, se menciona que: “...la cristalización de una cultura (empresarial) fuerte requiere socialización o internalización de valores y afirmación de pautas de comportamiento. Ello exige, entre otras cosas, tiempo: por lo mismo, cierta prioridad a la seguridad en el empleo juega un importante papel en tal sentido...”

Esto nos indica que el proceso de formación de una cultura empresarial requiere tiempo y estabilidad al interior de la organización. Esta misma fuente, refiere incluso que: “El ya clásico postulado de W. I. Thomas, si los individuos definen las situaciones como reales, estas son reales en sus consecuencias, o el tema de la profecía que se autorrealiza apuntan a la importancia que los procesos subjetivos o las imágenes del personal tienen para el funcionamiento de la empresa.”

Esto nos dice que gran parte de la cultura empresarial se define en función a la imagen que de ésta tienen sus trabajadores y para nuestro caso, podríamos decir que incluso define la imagen que también de ella tienen sus socios.

Por otro lado, Morcillo (2007), citando a Harrison dice: “Harrison define cuatro tipos de orientaciones culturales; utilizando como criterios de clasificación los objetivos formulados por las empresas y los valores asociados a los mismos, que establecerán unas pautas culturales muy puntuales. Los cuatro perfiles de organización pergeñados por Harrison en función a sus orientaciones culturales son los que presentamos a continuación:

- i. Organizaciones orientadas al poder: El objetivo es la competitividad. Los valores asociados a esta orientación son todos aquellos que refuerzan el poder de cara a la toma de decisión (la banca, por ejemplo).
- ii. Organizaciones orientadas a la norma: El objetivo es la seguridad y la estabilidad. Los valores asociados a esta orientación aluden a la asignación de responsabilidades y al respeto de los procedimientos (la energía nuclear, por ejemplo).
- iii. Organizaciones orientadas a resultados: El objetivo es la eficacia y la optimización de los recursos disponibles. Los valores asociados a

esta orientación son el diseño de la estructura organizativa y la descripción de las funciones (empresas industriales, por ejemplo).

- iv. Organizaciones orientadas a las personas: El objetivo es el desarrollo y satisfacción de los miembros de la organización. Los valores asociados a esta orientación son los valores referentes a la realización personal (las cooperativas, por ejemplo).”

Este autor además identifica las orientaciones culturales, lo cual nos ayuda a ubicar a nuestras organizaciones de pequeños productores de banano dentro de aquellas que están orientadas a las personas.

Por otro lado, menciona los elementos de una cultura de innovación en la empresa, como aquellos que tendrían que ser tomados en cuenta para alcanzar los resultados que esperamos en nuestra empresa:

Cuadro N° 2: *Aspectos y elementos de una cultura de innovación para la empresa*

Aspectos constitutivos de una cultura de innovación para la empresa	Principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación
El estilo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar capacidad de liderazgo</li> <li>- Definir el proyecto de empresa</li> <li>- Adoptar un estilo de dirección participativo</li> <li>- Asumir los riesgos inherentes a</li> </ul>

	<p>la innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No sancionar los fracasos en materia de innovación</li> <li>- Recompensar los aciertos en materia de innovación</li> <li>- Identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa</li> </ul>
La dirección y gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia donde nos dirigimos (competencias personales)</li> <li>- Potenciar las actitudes preactivas</li> <li>- Impulsar la motivación de las personas</li> <li>- Optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa</li> <li>- Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (capacidades personales)</li> <li>- Fomentar la creatividad</li> <li>- Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva</li> </ul>
El aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar el trabajo en equipo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinaridad</li> <li>- Integrar las sub culturas que afloran en la organización</li> <li>- Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos</li> <li>- Diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas</li> </ul>
<p>La vigilancia tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico</li> <li>- Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior</li> <li>- Identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa</li> <li>- Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores</li> <li>- Analizar la información para la toma de decisión”</li> </ul>

## **Las organizaciones de pequeños productores de banano y su cultura empresarial**

De Janvry et ál citado por Escobal, Trivelli y Revesz (2009), sostienen que la globalización generó un contexto de exposición de los pobladores rurales a los mercados internacionales, en donde las reglas de juego han tendido ser más homogéneas, imponiendo, así, la necesidad de alcanzar mayor competitividad para sobrevivir en los mercados, circunscritos a la competencia internacional.

Esta aseveración, impone entonces a los pequeños productores rurales, la necesidad de ser competitivos en un contexto de alta competencia y en el caso del banano, aun con mayores agravantes; un país que recién se abre paso en el mundo bananero internacional, pequeña agricultura que complejiza el manejo homogéneo de las plantaciones, escasa infraestructura desarrollada para la producción de banano, entre otros. Entonces la necesidad de crear una cultura empresarial acorde con estas demandas, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, es crucial para el desarrollo y sostenibilidad de la incursión de estos pequeños productores en un mundo competitivo y nuevo como es el mercado del banano.

Asimismo, Huamán (1999), menciona sobre el tema que, "...en el actual contexto de la economía peruana, esta capacidad (de ser competitivos), sólo la tienen las grandes empresas agrícolas, mientras que la pequeñas, por sus múltiples limitaciones, no cuentan con suficientes elementos para identificar y aprovechar las mejores oportunidades que brinda el mercado internacional.

Remy (2007) nos refiere que: "...las cooperativas y asociaciones de cafetaleros (peruanos) muestran las enormes posibilidades de crecimiento, modernización, tecnificación y desarrollo local que pueden surgir cuando se crean empresas asociativas fuertes, grandes y formales, con normas internas producidas por ellas mismas, suficientemente claras y transparentes como para inspirar



confianza a los miles de agricultores (que son parte de ellas).”

Es decir, la autora reporta las grandes potencialidades de la asociatividad, a partir del estudio que la misma hace a organizaciones de pequeños productores de café, coloca como elementos de éxito la confianza que pueda generar la organización entre sus socios y la autonomía que esta debe tener para desarrollarse. Pero al hacer un análisis más profundo, menciona también que:

“Cada vez que en el trabajo de campo preguntábamos a los directivos si su organización es una empresa o un gremio, la respuesta siempre fue: somos un gremio...Pero son gremios que organizan servicios empresariales de alto nivel para sus socios. El tema es muy importante, porque el lado empresarial no se ve afectado por el representativo; es decir, los directivos no llevan *pliegos de reclamos* a la gerencia. Esas prácticas de relativa confusión de los orígenes de las cooperativas se han superado a través de muchos mecanismos: normas de elección; criterios de selección de dirigentes; políticas permanentes de información a los socios; transparencia en la gestión; y directivos y gerencia que se orientan por los mismos fines empresariales.”

Aquí la autora nos indica que la separación entre la idea de la empresa y la del gremio ha sido otro de los factores de éxito de estas organizaciones. Lo reafirma al mencionar lo siguiente: “La primera gran modificación que tuvieron que realizar estos pequeños agricultores fue la de separar claramente la dinámica gremial, enfocada en el bienestar social de los productores, de la dinámica empresarial, centrada en la producción, la comercialización y el manejo financiero. La defensa y práctica de los principios cooperativos no podían de ninguna manera justificar la utilización informal de los fondos de las empresas.”

Asimismo nos dice que: “...insertarse en una economía de libre mercado supuso un cambio (para las organizaciones de pequeños productores de café), muchas veces radical, en la forma de organizarse y de entender sus funciones dentro de la organización. Un cambio en su cultura organizacional.” Con esta afirmación nos indica que realmente alcanzar el éxito significó para estos productores de café, un cambio en su cultura organizacional.

Otro elemento de cambio que la autora menciona es: “...un elemento común en los cuatro casos estudiados, es que todos coinciden en que la cultura organizacional no sólo debe dirigirse a responder las necesidades del mercado sino a crear una conciencia clara entre los socios de la importancia de la existencia misma de su organización.” Este es el elemento de la identidad del socio como factor de éxito.

Finalmente, ella apunta que: “...la reorganización empresarial requería cambiar no solo el estilo de gerencia sino también ese tradicional estilo de dirigencia más bien reivindicativa, discursiva...Con la reorganización, directivos y gerencia, si bien con funciones distintas, se guían por los mismos objetivos.”

Con lo cual nos refiere que el cambio también es un cambio en los estilos de dirigir las organizaciones, estilos más proactivos, concertadores y dialogantes se adaptarían mejor al nuevo modelo organizativo.

Fairlie (2008) sobre las propias organizaciones de productores de banano orgánico motivo de este estudio, menciona que: “Un problema fundamental es el de la educación y la limitada existencia de cuadros técnicos, que impiden el suficiente conocimiento de las técnicas, de la gerencia y del mercado internacional...”

Apunta con ello al problema de la educación y escasa presencia de cuadros técnicos capacitados. Sin embargo él mismo afirma que: “...hay una preocupación por la formación de cuadros técnicos, especialmente entre los jóvenes y mujeres que tienen un rol creciente en la parte administrativa y de organización de las asociaciones. Lo que en el proceso productivo puede parecer un rol marginal, o en la misma composición de las directivas de las asociaciones, se convierte en un papel protagónico en la parte administrativa y de gestión de aquellas más avanzadas. Son estas asociaciones las que en mayor proporción han logrado asalariar personal más calificado, a pesar de que este muchas veces sigue siendo familiar.”

Así, el autor indica que las organizaciones han tomado ciertas medidas para enfrentar su problema de ausencia de cuadros técnicos, invirtiendo en la formación de estos, priorizando para ello a sus propios hijos u otros familiares.

El mismo Fairlie menciona como un factor de éxito a: “una de las principales variables que explica la legitimidad de las asociaciones se refiere a que han logrado (en el caso de las más avanzadas) proveer bienes y servicios que trascienden el proceso productivo y de comercialización del banano orgánico. Es fundamental que se sigan haciendo en la medida de lo posible proyectos sobre educación, salud y otros, que mejoran la calidad de vida de los asociados.”

Aquí el autor nos dice que los servicios que ofrecen las organizaciones a sus socios y que además son servicios que van más allá del proceso productivo y comercial, han contribuido a legitimarlas.

Aunque existen otros autores que reportan un panorama diferente de la misma cadena, así, Lazarte (2007) dice que: “...aun sus capacidades (de las asociaciones de productores de banano), son incipientes y no están fuertemente relacionadas con los retos que demandan la consolidación de la cadena productiva del banano orgánico...”.

Además afirma que: “...(los productores) consideran que el estar asociados no los beneficia, sino que es un formalismo para acceder al mercado orgánico y vender a la exportadora.” Con lo cual nos da una idea muy distinta a la propuesta por Fairlie.

Igualmente, Amoros (2007) nos dice sobre las organizaciones de productores de banano “...tampoco se evidencia un buen manejo gerencial que permita fortalecer de manera decidida el sector.” Y en otra parte menciona que existe; “...bajo espíritu empresarial de los productores de banano orgánico.”

Por último, Inurritegui (2005) reporta sobre la misma cadena de banano orgánico que: “...las mejoras en la capacidad y gestión empresarial del pequeño agricultor aún son incipientes.” Y que: “...es necesario que se realicen más talleres de capacitación, tanto sobre los beneficios sobre las prácticas verdaderamente orgánicas como de gestión empresarial en las distintas etapas de la cadena de exportación. En esto es clave que los agricultores tengan confianza en las instituciones que les proporcionan los servicios, dado que de lo contrario, no se daría importancia a los eventos realizados.”

Para Berdegú (2002) las Empresas Asociativas Campesinas (EAC) solo tienen posibilidades de ser efectivas cuando sus socios operan en mercados muy imperfectos. Cuanto más desarrollado esté el mercado, menos sentido tiene la acción colectiva. Esto significa que no siempre es conveniente promover fórmulas asociativas entre los campesinos para acceder a los mercados, y que a veces sería preferible concentrar los esfuerzos en otras estrategias, como por ejemplo la reducción de los costos unitarios o el incremento de la productividad del trabajo.

El mismo autor menciona un análisis de los balances contables y de los estados de resultados de 410 asociaciones en Chile, que le permite afirmar lo siguiente:

1. Desempeño operacional: Solo la mitad de las EAC generan ingresos que son suficientes para cubrir sus egresos.
2. Desempeño financiero: Una cuarta parte de las EAC están técnicamente en quiebra. Otro tercio están en una precaria situación en términos de la relación entre activos y pasivos. Solo una cuarta parte de las EAC muestran una condición financiera que podría calificarse de sana.
3. Dependencia financiera: Alrededor de un tercio de las EAC generan un 60% o más de sus ingresos de transferencias del sector público o de donaciones de ONG. Poco más de un tercio tienen un grado de desarrollo tal, que no reciben ni un peso de estas fuentes, sino que el 100% de sus ingresos proviene de la venta de bienes y servicios en los mercados regulares.
4. Cuando se combinan las tres variables anteriores, concluimos que solo un 11% de las EAC en Chile tiene buenos resultados en los tres indicadores. Dos tercios de las EAC están en una situación de gran vulnerabilidad, puesto que muestran malos resultados en dos o incluso en los tres indicadores.

En síntesis, la respuesta a la pregunta de este capítulo es clara: menos de una quinta parte de las EAC sobrevivirían si tuvieran que dejar de depender de los recursos públicos, sean estos de origen gubernamental o de ONG. La mirada optimista es que en Chile había alrededor de 150 EAC que al momento del estudio habían sido capaces de romper esta tendencia y de consolidarse como organizaciones capaces de sobrevivir en una economía de mercado.

El texto de Berdegú (2002) también sostiene que el principio de utilidad (de las EAC) se cumple cuando una organización: “a) es útil para sus miembros y b) los miembros trabajan activamente para que funcione y para que alcance las metas que ellos fijaron”. En cuanto al principio de identidad, señala que “la identidad de una organización de productores incluye: a) una historia y un espacio geográfico compartido por los miembros, b) normas operativas (gobierno) que regulan las relaciones entre los miembros y entre éstos y el mundo exterior, y c) una visión de su futuro y las metas que desea alcanzar”.

En relación a los efectos directos de las organizaciones económicas plantea que esencialmente existen dos: a) aumento de la competitividad de los pequeños agricultores asociados a ellas y b) un bien común, que es la acción colectiva en sí misma, sin el cual el primero no podría alcanzarse. Las empresas asociativas campesinas “son organizaciones sociales, independientemente de que se formen con un propósito económico. En este sentido, su desempeño global no dependerá única y exclusivamente de sus resultados económicos, sino también de su capacidad para dar forma a un sistema de reglas y normas que les den coherencia, solidez y personalidad institucional”.

Además encontramos que las organizaciones de pequeños agricultores ofrecen potencialmente una mejor gobernabilidad de los comportamientos de los productores, favoreciéndose la fidelización en las relaciones y, por lo tanto, la posibilidad de proyectarse en el mediano plazo. Asimismo uno de los elementos que más se echa de menos en los casos estudiados, más aun entendiéndolo que se trata de empresas con un relativo buen desempeño, es que las empresas asociativas de la agricultura campesina no tienen la cultura de lo que en el ámbito del emprendimiento moderno se ha llamado “pensar en grande”, aspecto que constituye un elemento estratégico para tener un adecuado desempeño en el tiempo y, en definitiva, para sobrevivir en mercados que son cada vez más competitivos y dinámicos. Ello se puede

constatar en sus relatos, los que no siempre visualizan las oportunidades que se presentan. Es más, la mayoría de las veces ni si quiera las evalúan porque no tienen las capacidades para hacerlo.

González (2005) en su investigación hace referencia que los lazos sociales pueden afectar la actividad y desempeño económico de las asociaciones; además que la ausencia de altos niveles o de compromiso social entre socios y/o capacidad gerencial, las empresas terminan siendo de muchos socios y poco capital (refiriéndose a las entidades de personas sin ánimo de lucro).

### **Agricultura de pequeña escala y asociatividad**

Sobre la importancia de las instituciones, North (1993) señala: "Las instituciones son una creación humana... Las instituciones no son creadas por la fuerza ni tampoco para ser eficientes socialmente; más bien estas instituciones, o cuando menos las reglas formales, son hechas para servir los intereses de quienes tienen el poder de negociación para idear nuevas normas".

Son entonces los propios actores los que según su propia iniciativa deben promover su desarrollo a partir de la formación de organizaciones y de darles a su vez a éstas, reglas de juego claras, procedimientos adecuados, formas de hacer las cosas, que permitan que los asociados fortalezcan su confianza y vean ciertamente en ellas una oportunidad para desarrollarse.

Amoros (2007) menciona que: "la asociatividad en esta actividad (la bananera de exportación), representa un factor clave, básicamente por tres razones (a) son productores de una hectárea en promedio, (b) permite incrementar la capacidad de negociación, y (c) es una exigencia para participar del sistema de Comercio Justo."

Remy (2007) por su parte hace hincapié en la insostenibilidad de la agricultura de pequeña escala manejada individualmente: “En condiciones de pequeña escala y sin fondos sociales de soporte, enfrentar el riesgo de innovar, introducir una nueva tecnología o realizar una inversión de largo plazo se hace extremadamente difícil.”

También cuando afirma que: “cualquier evento climático desfavorable, como una sequía, lluvias excesivas, una helada o temperaturas excepcionalmente altas, puede en una noche liquidar años de pequeños ahorros y hacer que el pequeño agricultor regrese al estado de sobre vivencia básica o de extrema pobreza.”

Además insiste en decir que “la asociatividad de la pequeña agricultura es crucial para su reproducción y desarrollo. Es ineludible. La pequeña escala de operaciones convierte a los pequeños agricultores en precio-aceptantes, sin capacidad de negociar ni posibilidad de arriesgarse a buscar mejores mercados.”

La misma autora menciona que inclusive; “...ha habido estrategias y discursos en contra de (las) empresas sociales que generan una enorme desconfianza y que dificultan mejores procesos de asociación entre los pequeños productores.”

Esto nos dice que a pesar de la escasa o nula posibilidad de sostenibilidad social, económica y ambiental de la agricultura de pequeña escala, ha habido discursos y estrategias que han afectado las oportunidades de los pequeños productores para asociarse.

Remy también nos menciona sobre las respuestas que encuentran los pequeños productores que trabajan individualmente: “Acopiadores inescrupulosos, usureros, relaciones informales, sin soportes jurídicos, se asocian por lo general a este tipo de explotaciones dispersas.”



Por otro lado, Fairlie (2008) refuerza esta afirmación cuando menciona que: “El tamaño de la tierra es muy pequeño, lo que impide el aprovechamiento de economías de escala para volúmenes de producción significativos a nivel internacional. Asimismo, existen deficiencias respecto a las condiciones del cultivo (agua, fertilizantes, etc.) y factores institucionales (certificación orgánica) que parcialmente han sido solucionadas por las asociaciones (de pequeños productores de banano orgánico)”.

Otro autor, Lazarte (2007), menciona que “la presencia de minifundios desincentiva la inversión en nuevas tecnologías en el cultivo del banano, causa que tenga problemas al solicitar financiamiento y ha sido causal de una relación paternalista de los exportadores.” Este autor va más allá y afirma que el minifundio afecta el desarrollo de la cadena, no sólo la capacidad de desarrollo de los pequeños productores.

Para las tres organizaciones motivo de esta investigación, la asociatividad alcanzada es base fundamental de su proceso de desarrollo. Siendo las áreas de banano tan pequeñas en promedio, alrededor de una hectárea por socio, hubiera sido imposible para los productores sobrevivir individualmente y en especial alcanzar niveles crecientes de desarrollo tecnológico, productivo, organizativo, comercial; tal como ahora se puede observar en ellas.

Un indicador interesante de los frutos de la asociatividad y la percepción que de ella tienen los productores del valle del Chira es el número creciente de organizaciones formadas en los últimos 10 años, pasando de una organización en el 2002, a 42 organizaciones hacia finales del 2012.

## **Comercio justo y su aporte en el desarrollo de las organizaciones**

El Comercio Justo es un movimiento de comercio alternativo que surge el siglo pasado y que a partir de los años 90 se integra en una sola organización llamada Fairtrade International, la cual ha desarrollado una serie de mecanismos que están orientados a “mejorar las condiciones socio económicas de los productores y trabajadores agrarios en desventaja, a través del uso del sello de Comercio Justo”

En el Perú, el Comercio Justo llega en los años noventa tratando de beneficiar a organizaciones de productores de café. Es recién en el 2002 cuando se certificó la primera organización de productores de banano en Piura.

Dentro de las normas del Comercio Justo, se observa que el propósito de este sistema es; “El Comercio Justo FAIRTRADE es una estrategia para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Su propósito es crear oportunidades para productores y trabajadores en el Sur que han sido marginados o colocados en una situación económica desventajosa por el sistema comercial convencional. Si un acceso justo a los mercados con mejores condiciones comerciales pudiera ayudarles a superar las barreras hacia el desarrollo y el empoderamiento, pueden unirse al Comercio Justo.”

Fairlie (2008) menciona: “El Comercio Justo ha jugado y jugará en los próximos años un rol fundamental en este proceso (de fortalecimiento organizativo y comercial de las organizaciones), pero en una situación futura en la que hipotéticamente todos los productores lleguen a la fase superior (exportar directamente su producto), el propio éxito puede llevar a un conflicto con los intermediarios por la apropiación del excedente de estos, si se colocara directamente la producción en los mercados de destino. Pero este escenario tomará algunos años, lo concreto es el

éxito hasta el momento producido (en las organizaciones de productores de banano orgánico).”

Por otro lado nos dice que “Hay una relación ingresos-costos positiva para el productor de banano orgánico que participa del Comercio Justo, y ésta supera los rendimientos que alternativamente da el banano convencional gracias a una combinación de factores. De un lado, la eficiencia individual de los productores. Pero también hay factores exógenos, como el precio del guano, que lo fija el Estado, de los fertilizantes importados, que aumentan de precio, y el retraso cambiario, que merma sus ingresos. Esto hace que sus márgenes de ganancia sean limitados, y que exista un contraste con un margen mucho mayor que tiene el exportador y comercializador en Europa. En ese sentido, entrar al régimen de Comercio Justo con las condiciones que este establece, constituye un avance importante para los productores. Pero también hay un porcentaje sustancial de ganancia potencial, hoy apropiado por los intermediarios, que los productores exportadores buscan tener en el futuro.”

En estas citas, Fairlie nos refiere la importancia del Comercio Justo tanto en lograr la competitividad de la producción orgánica de banano frente a la producción convencional, como en el fortalecimiento de las organizaciones de productores para que estas avancen en la cadena de valor.

Sobre los impactos positivos del Comercio Justo en las organizaciones de pequeños productores de café, Remy (2007) dice: “...podría ser una buena pista para identificar políticas y estrategias promocionales para la pequeña agricultura que parecen tener excelentes resultados: el comercio justo permite tener precios altos, estables y confiables de refugio.”

Esta autora también coincide con Fairlie en las oportunidades que ofrece el sistema de Comercio Justo, esta vez para las organizaciones cafetaleras.

Mirando ya como el Comercio Justo ha beneficiado a las organizaciones motivo del presente estudio, es indudable la relación positiva que este sistema ha generado en ellas: los niveles patrimoniales han ido creciendo anualmente, los ingresos por ventas de banano de Comercio Justo han representado más del 50% en los tres casos del volumen de ventas totales, la prima del Comercio Justo ha sido la principal fuente de financiamiento del presupuesto anual de las tres organizaciones, las inversiones sociales promovidas por Fairtrade Labelling Organizations International (FLO International) en las tres organizaciones han ido en aumento, entre otros indicadores.

## **Vinculación de la presente investigación con la gerencia social**

El Gobierno del Perú con la finalidad de gestionar sus políticas agrarias; creó en Abril del 2002 el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) como un espacio de concertación público-privado, que tiene por finalidad desarrollar e implementar en conjunto un “Plan Nacional de Competitividad” con el objeto de integrar exitosamente al Perú en la economía global del Siglo XXI, basado en una mejora continua de la competitividad, que permita generar un mayor empleo digno y mejorar la calidad de vida de la población.

En el 2005, de manera participativa, los representantes del sector público y privado, elaboraron el Plan Nacional de Competitividad, cuyo propósito es “mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa inserción en el mercado global para el desarrollo social.” Este plan, cuenta con seis (6) objetivos estratégicos, siendo uno de ellos el de “Articulación Empresarial”, el cual pretende:

*“Fortalecer las Cadenas Productivas y Conglomerados para promover el desarrollo regional y local”.*

En este sentido, en Julio del 2006 se promulga la Ley para el fortalecimiento de las cadenas productivas y conglomerados, la cual tiene por finalidad;

*“La presente Ley tiene por objeto establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y de los Conglomerados, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad.”*

Sobre la definición de cadena productiva; la Ley dice que:

*“Se define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.”*

En Junio del 2008, se publican las “Pautas para la formulación de proyectos de inversión pública orientados a mejorar la competitividad de cadenas productivas y protocolo para la evaluación de proyectos de inversión pública”; con el cual se declara la necesidad de destinar recursos públicos para el fortalecimiento de las cadenas productivas siempre y cuando existan “distorsiones o fallas que el mercado” que no pueden resolver por sí mismos los actores de la cadena y “que afectan la eficiencia y la competitividad de la cadena.”

Y finalmente define los proyectos a ser presentados bajo estas pautas, de la siguiente manera; “un proyecto de inversión pública orientado a mejorar la competitividad de una cadena productiva, es toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos,

con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad Pública; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto, sean independientes de los de otros proyectos y cuyo objetivo sea incrementar la competitividad de la cadena productiva.”

En este marco, se vienen desarrollando una serie de inversiones públicas principalmente desde el Ministerio de Agricultura a través de licitación directa y a través de programas vinculados al mismo como Prosaamer (Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los Mercados Rurales) y otros programas y proyectos liderados desde la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA). La cadena del banano orgánico es una de las que mayores recursos está recibiendo, por lo que creemos que el estudio de los tres casos analizados en el presente trabajo, desde la perspectiva de su sostenibilidad empresarial, resulta trascendente para orientar mejor las inversiones públicas que se ejecutan actualmente o en todo caso para fortalecer un aspecto que es crucial en el desarrollo de estos actores de la cadena y por ende de la cadena en sí misma.

## **Las organizaciones de productores de banano y su gestión económica financiera**

Referida a la capacidad de endeudamiento respecto al patrimonio de la asociación, es decir cuánto del total de patrimonio está destinado al pago de obligaciones (deudas).

Estas acciones son operaciones financieras, que son realizadas en diferente medida en cada asociación.

El autor Fernando Fantova define a la gestión económica financiera como aquella que centra su accionar en el manejo adecuado de un recurso clave para cualquier empresa como es el dinero y cuya responsabilidad es mantener siempre disponible este recurso para la empresa.

Para analizar el comportamiento o capacidad de endeudamiento de las asociaciones, se ha dividido en tres niveles la capacidad de endeudamiento que asumen las asociaciones, considerando:

- Nivel bajo: si la asociación trabaja con créditos hasta 30% del valor de su patrimonio por año.
- Nivel medio: si la asociación trabaja con créditos hasta 70% del valor de su patrimonio por año.
- Nivel alto: si la asociación trabaja con créditos hasta por más del 100% del valor de su patrimonio por año.

Bajo esas consideraciones tenemos que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS tienen una baja capacidad de endeudamiento, correspondientes a 0% y 7.6% respectivamente, respecto a su patrimonio.

Encontramos que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ) no tiene deudas financieras. En palabras del Presidente, sobre el por qué

del no endeudamiento, menciona que; “...no nos hemos endeudado porque es política de esta administración trabajar con dinero propio...”

Esta afirmación podría denotar un temor a trabajar con dinero ajeno, aunque en palabras del gerente, el no endeudamiento se debe a que “... no nos hemos endeudado porque el banano es un negocio de alta rotación, todo el año vendemos por lo que todo el año recibimos dinero...”

Entonces quizás lo más real sea esto último, es decir, la gran rotación de efectivo en el negocio del banano hace que para la asociación no sea necesario endeudarse, a no ser que se trate de inversiones muy grandes y principalmente en activo fijo, tal como lo menciona el Presidente: “...estoy pensando endeudarme para comprar un camión que lleve la fruta de las empacadoras hacia el centro de acopio y también para comprar una cámara de frío...” Esta afirmación nos hace suponer que no descartan el tema de endeudamiento a futuro.

Caso contrario ocurre con la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS) donde la baja capacidad de endeudamiento puede darse debido a las escasas posibilidades de cumplimiento con deudas financieras altas, teniendo en cuenta que son una asociación que inicia su crecimiento. Pero también puede suceder que sus compromisos asumidos son cubiertos por donaciones, prima del comercio justo y el escaso aporte de socios, no siendo necesario adquirir deudas para cubrir ello.

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) la capacidad de endeudamiento se encuentra en término medio, siendo del 31% respecto a su patrimonio, lo cual refleja el nivel de riesgo en el que incurre para invertir y cumplir con sus obligaciones.

En lo que refiere el gerente general. “... Siempre se maneja un riesgo en las inversiones, pero se trata de que sea lo



mínimo. Respecto al capital de inversiones, éstas provienen de un capital fijo, propio de la asociación. En este momento se puede decir se está cumpliendo con las inversiones que requiere la comercialización en un 80% porque tenemos muy buenas empacadoras, vamos a tener riego tecnificado y un centro de acopio; entonces con este centro de acopio se incrementa en infraestructura y cumplimos un 95%, pero con capital fijo, propio, no con créditos. Eso no se tiene plasmado, pero por ejemplo con lo que se tiene previsto de invertir en la industrialización de pulpa de banano, sí se puede ver hasta qué punto cubre la prima y hasta qué punto nos podemos endeudar con una institución financiera”.

En esta proyección de futuro de la asociación es que consideran el patrimonio como el eje principal para su crecimiento, que a su vez les permitirá tomar decisiones de inversión y grado de endeudamiento.

En términos generales, aunque la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA destaca con un nivel medio de endeudamiento, con 31% del valor de su patrimonio, en oposición a la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, que no tienen comprometido su patrimonio con endeudamiento financiero alguno, es válido mencionar que el compromiso financiero de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA en realidad corresponde a inversiones individuales de sus socios que han sido asumidas colectivamente por la asociación, pero con responsabilidades de pago de parte de sus socios.

Es usual que la cadena de banano sea muy activa, con un flujo de caja que se mueve y renueva las 52 semanas del año, por lo que las necesidades financieras son mínimas, a no ser que se trate de grandes inversiones, que por el momento ninguna asociación ha asumido.

Finalmente podríamos decir que esta variable de capacidad de endeudamiento no nos dice mucho de la cultura empresarial de las asociaciones, quizás podríamos decir a priori, que APPBOSA ha sido más arriesgada que las otras dos asociaciones, y que por ello tendría una mayor visión empresarial que la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.

### **Inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio de la asociación o asociaciones**

Esta información es obtenida de la revisión de documentos de las asociaciones Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos – APPBOSA, y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS.

Del análisis del balance general al 31 de Diciembre del 2008, en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ observamos que el 18.7% del patrimonio fueron inversiones realizadas en infraestructura y equipo.

Esta cifra nos da una idea de la reinversión que hace la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ para tratar de darle mayor competitividad a su empresa, aunque es considerado bajo, comparado con otras empresas.

Sin embargo, si profundizamos más el análisis podemos ver que en realidad a la hora de decidir invertir en mejorar la infraestructura y el equipamiento, la asociación se ve en una encrucijada ya que es la asamblea general de socios la que debe aprobar el presupuesto de inversión, y allí se genera una tensión entre hacer a la empresa más competitiva en el mediano y largo plazo o brindar más servicios sociales y productivos a los socios en el corto plazo.

Es claro que ante una visión empresarial escasa, aunada a una situación de pobreza, los socios prefieren optar por inversiones que tengan un impacto de corto plazo y que sean lo más directamente visibles para ellos y sus familias.

Según el gerente, “la mayoría de socios aun cree que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ tiene por misión satisfacer las demandas sociales de sus socios, entonces (para ellos), lo empresarial pasa a un segundo plano”.

Incluso, menciona el gerente, “cuando (el socio) dice que su máximo anhelo es exportar directo, en realidad lo que está diciendo es: quiero que me paguen más por mi banano y que me boten menos fruta en el control de calidad”.

Igualmente, para el caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS en el año 2008 el nivel de inversión en inmuebles, maquinarias y equipos ha sido muy bajo ya que solo se ha invertido el 38% respecto del patrimonio de la asociación. Este porcentaje refleja que la asociación no cuenta con una cultura de inversión la misma que tiene que ser avalada por los socios ya que ellos son quienes garantizan el empleo del capital en algún tipo de actividad con el objetivo de mejorar la calidad. Además se visualiza de forma paradójica sus deseos de exportar sin tener en cuenta que para ello tienen que invertir.

Asimismo se debe considerar la percepción que tienen los directivos y socios de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS respecto de estos bienes; presumiéndose que ellos no identifican la utilidad de los mismos, por lo tanto no perciben que estos activos no corrientes van a permitir que alcancen sus objetivos planteados; y uno de ellos es mejorar la calidad de la fruta para así incrementar su producción.

Pero estas inversiones en activos son a largo plazo y se compromete recursos de la asociación por el mismo tiempo; por ello es importante precisar y evaluar qué tipo

de inversiones se van a efectuar con la finalidad que los socios identifiquen ello y las aprueben.

Una situación totalmente contraria a la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ sucede con la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, donde el 97% de su patrimonio corresponde a inversiones en infraestructura y equipo. Ello es refrendado en el balance alcanzado a Diciembre del 2008.

Eso significa que una de las actividades prioritarias en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA es el crecimiento en infraestructura puesto que es a través de ella que generan mejores condiciones para la producción de banano orgánico. Este porcentaje de patrimonio de la organización orientado a inversión en infraestructura y equipo depende mucho del crecimiento del negocio, siendo el crecimiento rápido en los últimos años, y ello a su vez depende de cómo se va posesionando la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA en el mercado.

Como dice el gerente en la entrevista realizada: "...Ahora si bien es cierto exportamos, los volúmenes son pequeños todavía, y para entrar en un mercado tan competitivo se requiere mayores volúmenes. Para que te compren en el exterior tienen primero que conocer cómo es que trabajamos, cómo es nuestra logística, y diversos factores para crear una relación a largo plazo y ahora recién estamos consolidándonos en el mercado."

Frente a esta percepción podemos decir que la asociación se preocupa por invertir en infraestructura y mejorar las condiciones de producción, mejorar su logística. Y para cumplir con ello, realiza las mejoras prioritarias aprobadas por asamblea, y los socios están comprometidos y deseosos también de seguir creciendo. Cabe resaltar que

en este punto, los socios acordaron invertir la totalidad del premio Comercio Justo, y que a diferencia de otras asociaciones, les ha valido para crecer principalmente en infraestructura. Así, toda la inversión realizada es con dinero proveniente de la prima, siendo esta afirmación corroborada por los directivos.

Ello se refuerza en un vínculo económico que hay en la asociación, donde existe una compenetración entre los intereses de la organización y la de los socios. Como lo indica Brett Fairbairn (2005): “... Una buena capitalización puede ser vista como resultado, no como causa, del comportamiento efectivo de la organización. Una buena vinculación económica con los miembros, en una relación cuidadosamente nutrida y desarrollada, puede ayudar a generar el excedente a partir del cual pueda capitalizarse una organización. Y una buena planificación estratégica -buena cognición- por parte de la organización puede asegurar que invierta sólo en aquello que es necesario, y no se embarque en expansiones equívocas o excesivamente ambiciosas”.

Asimismo, el Presidente en su memoria anual 2008 refiere “Se ha invertido mucho en infraestructura, siendo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA la única organización que cuenta con un sistema moderno de cable vía, además se construyó el segundo almacén de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA que nos permitirá tener la logística necesaria para la exportación.”

Esta situación de inversión en infraestructura dice mucho de su proyección a largo plazo, puesto que la visión empresarial se proyecta en una constante mejora por atender mayores demandas, por incrementar volúmenes exportados, así como también posesionarse como ejemplo asociativo-empresarial en los mercados orgánicos y de Comercio Justo, como un modelo a seguir en el fortalecimiento organizativo empresarial de las demás asociaciones del valle.

Como refiere un directivo: “Para la consolidación de nuestras exportaciones necesitamos tener socios comerciales en el extranjero y entendemos que el comercio justo es una buena oportunidad para buscar nichos de mercado y tener una relación comercial a largo plazo”.

Con ello podemos afirmar que vienen realizando actividades acordes con lo establecido en la visión de desarrollo de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA que indica: “La visión es llegar a tener una marca con prestigio y reconocimiento internacional que nos permita exportar directamente un producto competitivo y de alta calidad”.

En conclusión, dentro de las tres asociaciones, es la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA la primera asociación de bananeros que ha iniciado la exportación directa de banano, y a su vez es la única asociación que acumula el íntegro del premio por caja exportada en la asociación. Ello se realiza con la finalidad de invertir y crecer como asociación, generando mejores condiciones para la comercialización de banano, estando de acuerdo con esta visión todos los socios.

Esta situación les ha permitido tener el 97% del total de su patrimonio invertido en infraestructura y equipo principalmente, considerando por tanto un porcentaje muy alto en inversión del patrimonio en infraestructura.

Sin embargo, la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS tienen un nivel muy bajo (28% en promedio) de inversión de su patrimonio en infraestructura y equipo, lo que no les facilita tener un crecimiento que les permita tener ventaja competitiva.

La inversión en infraestructura y equipo está muy vinculada a la visión empresarial que tienen los productores, y al crecimiento del negocio, por lo que podemos concluir que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS están en un bajo nivel de inversión resaltando su débil visión empresarial

### **Aportación de la membresía respecto del patrimonio acumulado.-**

En este punto se conocerá cuánto es el porcentaje de los aportes de los socios respecto del patrimonio. Para ello, se ha considerado niveles de porcentaje de aportación de la membresía respecto al patrimonio acumulado en el año 2008.

El nivel de aportación de los socios respecto del patrimonio es muy bajo en las tres asociaciones. Esta información resultante es a través de los documentos existentes en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS.

De aquí se conoce que el aporte de los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ durante el 2008, representa el 3.4% del patrimonio de la asociación. Vemos que esta cifra es mínima, teniendo que más del 95% del patrimonio de la asociación ha provenido de otras fuentes y no exactamente de un aporte directo de sus socios.

Así, la constitución del patrimonio de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ provino de otras fuentes como recursos del premio de Comercio Justo, donaciones vía proyectos de cooperación

internacional, utilidades del ejercicio y otros ingresos menores.

Situación similar a la de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ ocurre con APPBOSA, puesto que la revisión documentaria hasta el año 2008, nos indica que solo el 1.53% del patrimonio con el que cuenta la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA proviene de los aportes de los socios. Esta situación nos hace recalcar que la mayor parte del patrimonio está constituido por la prima de Comercio Justo, por el servicio de cosecha y empaque de las cajas de banano que brindan a las empresas exportadoras, de proyectos de cooperación, entre otras, siendo muy elevado el grado de morosidad de los socios respecto a sus aportaciones.

Este puede ser un punto álgido en la identificación de los socios con su propia asociación, es decir, el grado de valoración que tienen respecto de ella, puesto que como organización no se podría hablar de grandes cambios o mejoras sin el compromiso real de los asociados.

Como lo indica Brett Fairbairn (2005): "... la idea de que los objetivos (de la organización) son sociales o económicos es una idea simplista y reduccionista. Proporciona poca orientación para decidir en cuáles tareas sociales o económicas concentrarse y sugiere dispersión de energía. Existe una manera más integrada y útil de pensar acerca de la dirección estratégica en cooperativas: *un enfoque integrado* en el que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas, y en el que la membresía es el lugar donde las funciones sociales y económicas se encuentran.

Este mismo autor se cuestiona: ¿Por qué los miembros invierten capital, tiempo y lealtad en sus relaciones con una cooperativa? Mientras existe una variedad de respuestas a esta pregunta, la clave, en general, es la



siguiente: pues confían en que hacerlo redundará en su propio beneficio y en el de otros miembros. Las organizaciones ganan esta confianza cuando los socios las perciben dedicadas a servir a las necesidades de la membresía, no las de la organización o de cualquier otro grupo.

Este sentido de identificación de los socios hacia su asociación, es decir, el nivel de pertenencia a algo, lo define en buena medida la cantidad de recursos que uno invierte o le dedica a este algo. Este débil sentido de pertenencia puede hacerles presumir que las aportaciones no son importantes y que por el contrario les genera una salida de los ingresos que perciben por la venta del banano. Sentimientos y percepciones como las señaladas nos pueden indicar la existencia de una débil visión empresarial.

Frente al elevado nivel de morosidad, la directiva de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA ha optado por nuevas estrategias y como bien lo indican los directivos: "...Ahora el aporte de los socios es descontado de planilla de sus ventas por banano. Hasta el año pasado el índice de morosidad era muy alto. Ahora con esta estrategia en lo que va del año tenemos 0% de morosidad".

Esta estrategia ha sido aceptada por los socios, quienes han considerado necesario el seguir creciendo, aunque hay quienes refieren que con el aporte de la prima es suficiente, y se comparan con las otras asociaciones quienes solo invierten un porcentaje de la prima para la asociación y la diferencia es dada al productor. También hay un minoritario grupo de socios que en el grupo focal realizado refieren que "... La asociación en su crecimiento les brinda oportunidades de trabajo y mejora sus condiciones de trabajo con el reconocimiento del dominical y de la asignación familiar, por lo tanto se hace justo que nosotros también recompensemos a la asociación con nuestros aportes"

Mientras que el aporte de los socios de la y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS en el periodo 2008 debió ser de 2.65% en relación al patrimonio de la asociación; de forma efectiva ha sido en realidad sólo del 1.97%. Esto nos indica que a pesar de que las aportaciones de los socios representan un porcentaje mínimo en relación al patrimonio este no se hace efectivo en su totalidad; ya que aún queda pendiente cancelar el 0.67% de las aportaciones en el periodo 2008.

Además al parecer no identifican que la ausencia de estos recursos afecta el patrimonio y que ellos como socios se encuentran obligados a hacer efectiva esta aportación ya que su utilidad permite alcanzar los objetivos que se plantean.

En conclusión se observa que las aportaciones de los socios respecto del patrimonio acumulado en las tres asociaciones investigadas; alcanzan un nivel muy bajo (menos del 5%); siendo APPBOSA la asociación con menor aportación ya que reportan que el 1.53% es la aportación de sus socios, seguido de la y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS con el 1.97% y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ es la asociación que reporta el 3.4%.

Además de reflejar que las aportaciones de sus socios es muy bajo nos permite comprender que para su funcionamiento reciben financiamiento de otras entidades; además refleja el escaso desprendimiento económico de los socios para con la asociación, no tomando en cuenta que esta aportación permite a la asociación lograr sus objetivos, siendo una de sus demandas la inversión y la exportación.

### **Diversifica sus ingresos familiares adicional a los ingresos por la comercialización de banano**

Se ha creído conveniente incluir el nivel de dependencia de los productores respecto a la producción y

comercialización del banano, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro N° 03: *Proveniencia de los ingresos familiares de los productores de banano*

<b>Diversificación de ingresos</b>							
	<b>APPBOSA</b>		<b>BOS</b>		<b>APOQ</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	
<b>Depende 100% de sus ventas de banano</b>	10	66.7	6	40	8	50	24
<b>Depende más del 70%</b>	3	20	4	26.7	3	18.8	10
<b>Depende menos del 70%</b>	2	13.3	5	33.3	5	31.3	12
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>46</b>

Las dos terceras partes de los entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA indican que sus ingresos familiares provienen al 100% de la venta de banano. Esta situación los hace dependientes de su actividad agrícola con la producción de banano, debido a que ésta es su principal fuente de ingresos, provocando su concentración en la mejora de la calidad y en el proceso de producción, restándole importancia a los diversos temas de gestión empresarial de su parcela y de su organización.

La quinta parte de los entrevistados indican que sus ingresos familiares dependen en más del 70% de la comercialización del banano.

En el grupo focal realizado, los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA indican que el dedicarse a la comercialización de banano es una labor familiar que involucra también a los hijos, y es con el apoyo de ellos que realizan esta labor. Así, siendo la producción de banano de índole familiar, su proyección está en función también de lo que puedan hacer sus hijos en esta actividad, puesto que son ellos los que heredarán la actividad.

En tanto que los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, la mitad de los entrevistados indican que sus ingresos dependen en 100% de la venta de banano. Estos socios mencionaron que tienen al menos una hectárea de banano.

Asimismo 5 de los 16 entrevistados que manifiestan que sus ingresos dependen en menos del 70% de la venta de banano. Respecto a ello, mencionan que diversifican sus actividades para la obtención de ingresos familiares, principalmente con la venta de su mano de obra, así como también la realización de actividades vinculadas a la agricultura como crianza de ganado menor, compra y venta de banano de descarte, pequeño comercio rural y siembra de otros cultivos como el arroz.

En realidad esta diversificación es algo relativa en el sentido de que son socios que se ven obligados a diversificar por no tener más área para sembrar banano, y también esta diversificación está vinculada al sector agrario. Es claro que si los socios entrevistados tuvieran más área para sembrar banano, lo harían y no tendrían ningún problema en depender totalmente de la venta de banano.

Es lo que creemos por algunos indicadores que define el contexto:

- En la zona y en general entre los bananeros del valle, existe un porcentaje muy bajo, casi nulo diríamos que está vendiendo o ha vendido su tierra o su plantación de banano. Ni siquiera están dispuestos a arrendarlas, práctica común en la región sobre todo en cultivos menos rentables (arroz, algodón, incluso mango). Esto nos da una idea de lo rentable que es la actividad bananera para los productores.
- Una de las principales actividades complementarias que existen actualmente para diversificar ingresos, como es la venta de mano de obra, es una actividad considerada “de menor jerarquía”, en el sentido de que los productores pasan de ser empleadores a ser empleados de otros productores; lo cual ellos preferirían evitar si pudieran elegir.
- Las parcelas de los productores, que antes mantenían un sistema de producción “tipo chacra”, donde se sembraban varios productos, entre ellos pan llevar y varios frutales, ha desaparecido poco a poco para darle paso a plantaciones de monocultivo de banano.

En el caso de la asociación BOS; 6 de los 15 entrevistados indica que sus ingresos familiares provienen al 100% por la venta del banano; siendo ellos quienes poseen una hectárea a más para el cultivo de banano.

Teniendo en cuenta ello se presume que existe una dependencia económica de los productores hacia la venta del banano; ya que quienes realizan otras actividades paralelas a las efectuadas en la producción del banano son quienes cuentan con menor terreno, sin embargo cuanto más terreno tengan para dicha actividad su dependencia económica y su dedicación hacia ello incrementa; pero diferente realidad se identifica en los productores que cuentan con menor terreno; ellos además realizan otras actividades en paralelo junto con sus familias con la finalidad de cubrir sus gastos y satisfacer sus necesidades.

A la vez identifican que a través del banano satisfacen necesidades de la comunidad; generan empleo y son una pieza clave en el progreso, crecimiento y desarrollo nacional.

En términos generales, en promedio, el 52% de los ingresos de los 46 productores entrevistados de las 3 asociaciones analizadas, dependen exclusivamente de la comercialización del banano, por lo que la tenencia de sus recursos está dada principalmente por la producción de banano, como fuente de manutención de las familias.

Esta dependencia se siente un poco más en los productores de la , Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, quienes al haber iniciado la exportación directa del banano, sienten que están creciendo y tendrán mayores ventajas al vender más, por lo que esta actividad involucra a algún miembro más de la familia, generalmente los hijos.

De aquí, la visión empresarial que tienen los productores de banano, al depender la mayor parte de la comercialización de banano, es muy limitada puesto que están orientados a la mejora del producto como prioridad, es decir a mejorar los estándares de calidad para que “pueda venderse mejor” encargándose de ello la asociación. Los otros aspectos de la gestión empresarial no son considerados y pocas veces conocidos por los productores.

También podemos decir que la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS es donde más diversifican sus ingresos a través de otras actividades intensivas en mano de obra principalmente, puesto que el 33% de los productores dependen en menos del 70% de la comercialización del banano.

Por lo tanto, se concluye que más del 50% de los productores de las tres asociaciones dependen de los ingresos provenientes de la comercialización de banano, lo que nos permite concretar que consideran rentable dedicarse a esta actividad, que está en función de la tenencia de tierra para la siembra de banano.

### **Estructura de costos de cosecha y empaque de banano**

Los resultados los podemos apreciar en el siguiente cuadro.

*Cuadro N° 5: Nivel de cobertura de costos*

<b>Asociación</b>	<b>Nivel de cobertura de costos</b>		
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – <b>APOQ</b>			<b>X</b>
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos – <b>APPBOSA</b>			<b>X</b>

Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral- <b>BOS</b>			<b>X</b>
--	--	--	----------

Así anotamos que para la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ el nivel es alto porque su costo está por debajo de su nivel de ingresos. Es decir, existe una utilidad que la asociación está generando por concepto de proceso de su fruta.

Aunque es cierto que como dice el gerente, esta utilidad no se puede precisar, está claro por las inversiones que se están realizando y por el nivel de endeudamiento mínimo de la asociación, que hay una utilidad y que ésta se debe a que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ recibe más dinero por el procesamiento del banano que el que gasta para realizar esta misma actividad.

Otro aspecto interesante aquí es que si bien la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ podría mantenerse o sobrevivir únicamente con los ingresos que genera el negocio (cosecha y empaque de banano), ha quedado claro que la sostenibilidad empresarial de la organización no sólo pasa por ser eficiente como empresa, sino también por el mantenimiento de una “estabilidad social” que es quizás lo más difícil de alcanzar.

En palabras del gerente, “...si la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ no tuviera ingresos por prima de Comercio Justo ni por proyectos de cooperación, podría seguir existiendo la empresa, pero quizás muchos socios empezarían a ofrecerse al mejor postor, a quien les ofrezca los servicios sociales que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ ya no le daría”.



El costo de proceso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS se encuentra por debajo de su nivel de ingreso, es decir existe una utilidad que la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS está generando por concepto de proceso de la fruta.

Del mismo modo ocurre con la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA donde sus costos de proceso están por debajo de su nivel de ingresos. Por lo tanto anotamos que el nivel respecto al punto de equilibrio entre costos e ingresos es alto, dejando una utilidad a la asociación por caja producida.

La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA se ha convertido en la principal asociación de pequeños productores de la zona realizando el proceso de cosecha y empaque a sus asociados y también a productores no asociados, generando con ello ingresos a la asociación

En entrevista con el Gerente de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, éste manifiesta que la asociación recoge parte de su presupuesto proveniente de los ingresos percibidos por cosecha y empaque de banano, pero también indican de las dificultades o externalidades por las que a veces atraviesan. Así refiere:

“...En el mes de noviembre las empresas exportadoras optaron por bajar el precio del banano porque la demanda bajó un poco, sin embargo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA no bajó los precios, y aun así se perdió casi un dólar por caja (exportada). Se trata de mantener el mismo precio para no perder”.

También toman en consideración un entorno de crisis que puede afectar a sus decisiones: “tenemos una estructura de costos y sabemos hasta qué techo podemos llegar. De hecho revisamos esta estructura porque de lo contrario no podríamos estar negociando. Si van a bajar el precio, mejor no negociemos. Con esto hay mucha presión, hay un tema social muy fuerte”,

En el manejo de las herramientas de gestión, la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA indica que el presupuesto lo manejan mensualmente y se va haciendo balances trimestrales y semestrales. El análisis de los costos sí se hace mensualmente con el respectivo análisis de evaluación de mercado que se complementa constantemente con el monitoreo de otras variables como por ejemplo ¿cómo están las exportaciones en el Perú, los precios FOB, cómo está la demanda en el exterior, si ha habido un problema tecnológico, o algún problema que pueda afectar la producción en Latinoamérica.

Esto es un indicador de una mejor gestión empresarial que realiza la asociación, toda vez que considera el entorno para la toma de decisiones y para su planificación.

En conclusión, las tres asociaciones brindan el servicio de cosecha y empaque de la fruta, manteniendo sus costos de operación por debajo de sus niveles de ingreso, lo que les permite obtener utilidades en el ejercicio del proceso de cosecha y empaque del banano orgánico.

Esta utilidad es la que permite a las asociaciones reinvertir con el fin de mejorar, en brindar un mejor servicio a los asociados y no asociados.

Las utilidades provenientes del servicio de cosecha y empaque son parte del patrimonio de cada asociación, y los directivos conocen su punto de equilibrio, es decir hasta qué nivel pueden llegar, según su estructura de costos.

La cobertura de costos permite la continuidad del servicio así como la obtención de utilidades, lo que les puede permitir gerenciar para una mejor gestión empresarial.

### **Uso de registros de ingresos y gastos de producción por parte de los socios**

Partimos conociendo el nivel de utilización de registros de ingresos y gastos de la producción, lo cual se ve reflejado en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 06: *Registro de ingresos y gastos de producción de los socios*

<b>Registro de ingresos y gastos de producción de los socios</b>							
	<b>APPBOSA</b>		<b>BOS</b>		<b>APOQ</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	<b>Nº socios</b>	<b>%</b>	
<b>Lo llena solo</b>	12	80	10	66.7	2	12.5	24
<b>Sin cuaderno</b>	0	0	0	0	1	6.3	1
<b>De vez en cuando</b>	2	13.3	2	13.3	7	43.8	11
<b>Lo llena un familiar</b>	1	6.7	0	0	4	25	5
<b>No lo llena</b>	0	0	3	20	2	12.5	5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

El cuaderno de registro del productor es una herramienta introducida por la certificación orgánica, como un mecanismo para verificar el uso de insumos y mano de obra en que incurre el productor en su proceso de producción de banano.

Este cuaderno es alcanzado a cada productor para que registre todos sus gastos de producción e ingresos por ventas del producto. Si bien la idea de la certificadora al exigir esta herramienta es ejercer un control sobre lo que hace o no hace el productor en su parcela, está claro que el uso de este podría ser un buen punto de partida para el manejo empresarial de la plantación, ya que el análisis de los datos que en él se registren, podría dar una clara noción de si la “microempresa bananera” es rentable o no para los productores.

En el caso de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y de la y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS podemos apreciar que 12 y 10 entrevistados respectivamente, llena sólo su cuaderno de registro, principalmente por exigencia de la certificadora, aunque también para tener una idea del balance anual de su producción, cuánto invierten y cuánto ganan. Esta práctica responsable los inserta desde ya en la promoción de estrategias de cultura empresarial así como en la generación de cambios necesarios de hábitos que afectan su producción y rentabilidad; sin embargo esta utilidad del cuaderno no es identificada por ellos.

Como diría un socio de la y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS: “...El llenarlo es un referente de las actividades que hago. Es un cuaderno memoria “para no olvidarme”.

Sin embargo en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ, 7 personas de 16 entrevistados indican que llena el cuaderno de vez en cuando, es decir ese cuaderno no está al día.

El hecho que el cuaderno de registro no sea llenado (en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS 3 socios mencionaron no hacerlo) o que esta actividad la realice un familiar (en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ la cuarta parte de entrevistados lo hace otra persona) es debido a diversas razones argumentadas por ellos, como por ejemplo su nivel de instrucción: “...Cómo no sé leer ni escribir; no lo uso”.

Un aspecto interesante a destacar es que algunos socios mencionaron que mientras los técnicos de la asociación les hacían seguimiento al llenado del cuaderno, ellos se preocupaban por cumplir y tenerlo al día, pero cuando este seguimiento se detuvo, ellos dejaron de llenarlo.

Cuadro N° 7: *Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos de producción*

<b>Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sistematiza</b>	4	26.7	9	60	5	31.3	18
<b>No precisa</b>	3	20	0	0	1	6.3	4
<b>No sistematiza</b>	8	53.3	6	40	10	62.5	24
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

En los casos positivos, es decir, cuando los productores realizan el llenado de su cuaderno, se hace necesaria la sistematización de la información allí plasmada.

La lectura que puedan tener de este cuaderno les sería de utilidad si es que sistematizaran el contenido, pero anotamos que un poco más de la mitad de entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA (8 entrevistados), de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS (6 entrevistados) y de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ (10 entrevistados) no sistematiza, no les prestan la debida atención a lo allí escrito, esta información no es analizada a profundidad por los productores ni tampoco es un tema de conversación y comparación de resultados entre ellos mismos.

Ello probablemente se debe a que solo han sido informados del uso de registros más no han sido concientizados respecto de su utilidad y de la necesidad de llevar de manera escrita y controlada las actividades diarias, para así tener una lectura objetiva de su producción y buscar mejoras o alternativas de solución a las posibles dificultades que se identifiquen. Así, esta situación no facilita el análisis de los productores para tomar decisiones financieras que les permita mejorar su productividad e infraestructura. También se pudo anotar que hay socios que encargan la sistematización de la información contenida en el cuaderno de registro a un familiar, siendo los hijos mayoritariamente los delegados a esta actividad. Con ello, el registro del proceso de producción no es sistematizado por el mismo socio, lo que le dificultará la lectura y análisis de la información en ella escrita. Aunque también se considera que los productores puedan llenar el cuaderno de registro con un énfasis de responsabilidad, que vaya más allá solo del cumplimiento por exigencia de la certificadora, y que eso signifique un esfuerzo como proceso de aprendizaje y estudio.

Frente a estas dificultades para el llenado y sistematización de la información, se considera que hay aspectos que restringen este proceso de la información del cuaderno de registro; por ejemplo el nivel educativo del productor promedio, puesto que la mayoría de entrevistados sólo tiene primaria incompleta.

A ello se suma la edad del productor: muchos tienen problemas de salud asociados a su avanzada edad como por ejemplo problemas de la vista, problemas en las articulaciones, temblor en las manos y hasta problemas de memoria. Todo ello dificulta el proceso de sistematización que demanda llevar al día un cuaderno de registro.

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, los socios mencionaron que el repaso de la información como balance del ejercicio productivo la delega como responsabilidad de los directivos de la asociación, y basados en la “confianza” acceden a la lectura o información de los reportes financieros que les brinda la asociación. Ello puede tener un patrón de comportamiento similar al de muchos ciudadanos, en la que su ejercicio político se limita solo a su participación de los procesos electorales; en este caso los socios son considerados como tal por participar en la elección de alguna junta directiva en los plazos previstos, pero no tienen la convicción ni necesidad de la fiscalización, o por lo menos estar más informados e involucrados en la toma de decisiones que plantea la asociación.

Cuadro N° 8: *Utilidad del cuaderno de ingresos y gastos de producción*

<b>Utilidad del cuaderno de ingresos y gastos</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Conocer costos e ingresos</b>	8	47.1	5	26.3	5	31.3	18
<b>Asociación lo exige</b>	2	11.8	1	5.3	4	25	7
<b>No precisa</b>	1	5.9	1	5.3	5	31.3	7
<b>Llevar control del cultivo</b>	6	35.3	10	52.6	1	6.3	17
<b>Ninguna</b>	0	0	2	10.5	1	6.3	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>52</b>

A la pregunta sobre la utilidad que le podrían dar al cuaderno de registro, 5 de los 16 entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ mencionó que era útil para conocer costos e ingresos y hacer un balance de su actividad, mientras que 5 de los 16 entrevistados mencionó que no lo entendía o no precisó su respuesta, un 25% dijo que lo llenaba porque la asociación así lo exigía y finalmente el 6% indicó que no le encontraba utilidad alguna.



Mientras que en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA 8 personas de los 15 entrevistados indican que la utilidad de la información registrada en el cuaderno es para conocer los costos e ingresos de su producción y 6 personas, lo asocia a llevar un mejor control del cultivo. Así, en la utilización y análisis de su cuaderno de registro pueden visualizar el balance obtenido en un período determinado, lo que haría suponer que ello les ayudaría a una mejor toma de decisiones financieras. Se debe entender que en este aspecto económico, se tiende a un mayor conflicto de intereses, tanto internos como externos, por lo que los productores deben asumir riesgos al conocer que, lo que no se consiga a nivel de asociación, quedará a disposición de otras asociaciones, perjudicando su propio crecimiento.

Otro aspecto recurrente para muchos de los entrevistados es la percepción que tienen sobre el llenado del cuaderno, es decir, la que indica que es una obligación impuesta por la asociación, quizás si la entrada hubiese sido la de la utilidad de llevarlo el resultado hubiese sido diferente en la percepción del productor.

Además es importante identificar que la utilidad debe ser una práctica tanto a nivel individual como de la organización, ya que la suma de ambos va a permitir tener una mejor lectura de las limitaciones, costos, producción, inversión, etc, pero sobre todo sirve de base y es un medio de control y mejora respecto a la producción como de la administración

En concreto, tenemos que en promedio, el 73% de 30 productores entrevistados de las asociaciones APPBOSA Y BOS llenan solos su cuaderno de registro de ingresos por la producción y comercialización de banano, mientras que el 43% de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ registra sus actividades de vez en cuando, y en el peor de los casos lo llena un familiar (25%) o no lo llena.

Esta situación se empeora cuando vemos que en promedio, el 52% de 46 productores entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS y la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos- APPBOSA no realizan una revisión de su cuaderno de registro, es decir, al no sistematizar la información, tienen un escaso nivel de control sobre su producción, lo que les impide conocer la situación real del proceso productivo, el balance mismo, el conocer si la producción de banano es rentable o no.

Si los productores hicieran la revisión de estas variables de su cuaderno de registro, podrían incluso asumir riesgos financieros que les pueda permitir crecer y mejorar.

En conclusión, las asociaciones de bananeros no son conscientes de la importancia que tiene el llenado del cuaderno de registro, así como su sistematización, debido a que le es de poca utilidad; y quienes lo realizan, lo hacen por obligación y muy pocos son aquellos que lo realizan efectivamente para conocer su situación y poder tomar decisiones en base al balance costo-beneficio registrado.

Con estos resultados se puede decir que la falta de sistematización de la información registrada, es uno de los factores que impide el desarrollo de la visión empresarial que puedan tener los productores de banano orgánico.

Ahora, una vez conocidas la utilidad del cuaderno de registro de ingresos y gastos de producción de los socios, pasaremos a conocer el grado de manejo de otras herramientas de gestión ya en las asociaciones.

**Las organizaciones de productores de banano y sus procesos de planificación.-**

Las herramientas de gestión que utiliza una asociación son muy importantes para su desempeño empresarial. Por ello se pretende analizar cuán importante es para las asociaciones y para sus socios contar y aplicar herramientas de gestión que les sean útiles y necesarias para su administración y funcionalidad.

Cuadro N° 9: *Herramientas de gestión elaboradas*

	<b>Manejo de herramientas de gestión</b>				
	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>
<b>APOQ</b>			X		
<b>APPBOSA</b>				X	
<b>BOS</b>				X	

La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ cuenta con plan estratégico, plan operativo anual y presupuesto anual.

La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA cuenta con plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Pero estas herramientas son manejadas o dominadas más por el gerente general que por la totalidad de los directivos, teniendo estos últimos solo una lectura general de las herramientas de gestión.

La Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS cuenta con plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Siendo estos instrumentos de utilidad para los

directivos así como para el personal administrativo, sin embargo ello no sucede con los socios; considerándose que muchos de ellos desconocen su utilidad sobre todo que ayudan a la gestión y que son herramientas que ayudan a organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer; ya que son herramientas para el registro de datos de los departamentos (áreas).

En cuanto al flujo de caja, esta herramienta no se maneja aun en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ. Asimismo el manejo de costos del negocio es una gran debilidad en esta asociación. Sin embargo, en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA consideran importante el flujo de caja para poder saber con cuánto cuentan en los siguientes meses dentro de su proceso de comercialización de banano orgánico.

Los directivos de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA tienen conocimiento de las funciones que a ellos les compete, y resaltan que hay información que se maneja sólo a nivel de directiva y que no puede ser transmitida a los socios; siendo ello un indicador de confianza, ya que la actitud del resto de socios no es cuestionadora sino comprensiva, ya que el hacer pública dicha información podría afectar las decisiones empresariales de la asociación.

El manejo de las herramientas de gestión por los directivos de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA es alto, pero algunas de las herramientas no son conocidas por todos los socios. Frente a ello, resulta ser de mucha ayuda la memoria anual elaborada cada año por la asociación, en la que se incluye un acápite de la gestión realizada haciendo uso de las herramientas arriba mencionadas. Esta memoria anual es presentada, entregada y aprobada por los socios en una asamblea general.

Caso contrario ocurre con los directivos de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ. En la entrevista con el gerente, al hablar sobre los costos del proceso de banano, este mencionaba que; “ni yo mismo conozco cuales son mis costos...”

Aunque también decía el gerente de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ; “... yo sé que en nuestro proceso ganamos, de hecho nuestro local ha sido construido en un 80% con la utilidad del proceso (de cosecha y empaque del banano) y un 20% con la prima (de Comercio Justo), pero no puedo decir exactamente cuánto ganamos...”.

Por estas razones, podemos decir que en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ el manejo de herramientas de gestión es de nivel “Medio”.

Podemos decir que en general existe un alto nivel de manejo de herramientas de gestión, al menos las básicas; plan estratégico, plan operativo anual, presupuestos, flujo de caja y sistema de costos. Sólo en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ el nivel es medio ya que no existe flujo de caja ni un sistema de costos apropiado.

Asimismo, observamos que existe un creciente desarrollo de instrumentos de gestión, como reglamentos de trabajo, manuales de organización y funciones, etc... Por lo que podemos afirmar que el proceso de instrumentalización en estas tres organizaciones es un proceso en progreso continuo y que algunas herramientas básicas como las ya mencionadas y evaluadas en el presente indicador ya son manejadas y forman parte de la cultura organizacional de estas asociaciones.

- **Grado de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.**

En líneas generales hacemos referencia a la coherencia que existe entre lo planificado y lo ejecutado y decimos que hay cierta mejora en el sistema de planificación de las asociaciones, aunque aún falta ser más sistemático e institucionalizar prácticas de revisión y ajuste de planes y de coherencia.

Una cuestión que es de destacar en los tres casos es que a pesar que los planes estratégicos están aún vigentes, dado que tienen una proyección aun para unos años más (hasta el 2015 en el caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo- APOQ o hasta el 2012 en el caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS), dichos planes rápidamente quedaron obsoletos. Es decir, las asociaciones rebasaron antes de tiempo la visión que ellas mismas propusieron en sus planes estratégicos.

Dos de ellas, caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS y la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA dentro de su visión habían proyectado “ser exportadores directos” de su fruta y esta meta ya la alcanzaron en el 2009 y 2008 respectivamente. La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ se había creado una misión en la que la asociación se consideraba en esencia una organización social, sin visión de empresa y ya a inicios de este 2009 han reevaluado su misión ante la realidad y ahora se consideran no sólo como una organización social sino también como empresa.

Quizás una de las carencias a este nivel sea que los procesos de revisión del plan estratégico respecto a los avances anuales de las asociaciones son muy informales, poco sistemáticos. En realidad este proceso queda generalmente en la memoria de los gerentes y algunos directivos, pero no entre los socios ni escrito ni descrito en

las actas de asamblea general de las asociaciones ni en las memorias anuales, que es allí donde se debería registrar.

- **Grado de coherencia entre los diferentes planes existentes.**

Analizando el plan estratégico de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ 2006-2015, apreciamos una organización con claras aspiraciones de desarrollo a partir de una reflexión crítica de su situación actual a esa fecha hacia una proyección basada en condiciones reales y potencialidades que podrían aprovecharse y contribuir con la visión de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ propuesta en el plan.

En los planes operativos anuales, elaborados post plan estratégico hay un esfuerzo por tratar de responder a las demandas del plan estratégico, planificando en función de los ejes estratégicos de dicho plan, lo cual es correcto; sin embargo, falta mayor coherencia entre las actividades propuestas en los planes operativos anuales y los programas que en cada eje se definen dentro del plan estratégico de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.

Incluso hay algunas actividades del plan operativo que están dentro de un eje estratégico, pero que en el plan estratégico corresponden a un eje diferente.

Por otro lado, debemos decir que a inicios del año 2009 se realizó una revisión del plan estratégico para ver en qué medida lo avanzado desde el 2006 se ajustaba o guardaba relación con lo propuesto dentro del plan estratégico.

En resumen, podríamos decir que en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ hay una práctica de mejora continua en donde la planificación anual y la estratégica se van acoplando y van ganando coherencia aunque también debemos decir que es un proceso poco sistemático; que obedece más a una

necesidad real que a una práctica cultural de la organización estudiada.

Ahora, analizando el grado de coherencia de los planes existentes en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, se puede decir que existe un buen nivel de coherencia entre lo que indica el plan estratégico respecto de sus planes operativos, en donde en los últimos años el crecimiento ha sido orientado a una misma visión y al trabajo en cada uno de sus cuatro ejes de desarrollo. Así en el 2008 el presidente de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA manifiesta grandes logros y proyectos obtenidos como es la exportación directa, demostrando así a las empresas exportadoras que si pueden independizarse de ellas.

Uno de sus principales objetivos fue invertir en infraestructura trabajando para ello en los últimos años, siendo la única asociación que cuenta con un sistema moderno de cable vía, así como también la ampliación de la logística para la exportación.

La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA dentro de su plan contempla realizar gestiones, consiguiendo el aporte del Estado para la instalación del primer proyecto de riego tecnificado.

Como se menciona anteriormente el acelerado crecimiento de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA (sobre todo del 2006 a la fecha), ha hecho que el plan operativo de los últimos años haya quedado desfasado o incoherente con lo realizado. Esto es, lo planificado para un año se pudo lograr mucho antes de acabar ese año, debiendo hacer una reformulación del mismo.



Esta situación si bien es cierto favorece al crecimiento, también nos da luces para apreciar que a pesar de la velocidad en que desarrollan sus actividades, no dejan de tener como norte las prioridades indicadas en su plan estratégico.

Los directivos indican que la planificación es necesaria para estar preparados y claros en lo que se va a realizar, “...la mejor manera de reaccionar si algo no funciona es reunirse y tomar decisiones.”

“La revisión del plan también es muy importante, dependiendo de la visión que se tenga acerca de qué es lo que quieres. Por ejemplo si surge algún inconveniente al cual no lo habíamos considerado, inmediatamente se revisa lo planificado para tomar cartas en el asunto y realizar nuestras actividades de acuerdo a este hecho inesperado, es algo así como un plan de contra-ataque”

En concreto podemos decir que hay un gran esfuerzo realizado por la , Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, en el cumplimiento de las actividades realizadas, así como también en la planificación y revisión de lo realizado, en congruencia con lo establecido en el Plan Estratégico.

Finalmente, respecto al análisis de coherencia de los planes existentes en BOS, se puede decir que su Plan estratégico del año 2008 al 2012 no se ajusta exactamente con el plan operativo 2009; ya que los ejes estratégicos indicados en el plan 2009 contemplan otros rubros adicionales a los que indica el plan estratégico lo cual hace suponer que ha habido cambios en el último año.

Además ello puede significar que hay otros campos de interés que surgen de la revisión continua del plan estratégico lo cual es valorado a nivel de asociación y son planteados en los planes operativos. Asimismo perciben que el plan estratégico “es un documento perfectible,

sujeto a evaluaciones y monitoreos permanentes por parte de la asociación”, en palabras de su gerente.

Esta percepción permite decir que hay una práctica de mejora continua en donde la planificación anual y estratégica avanzan paralelamente hacia el logro de una misma visión.

Se conoce además que estos ajustes y valoraciones se efectúan de forma participativa con todos los socios o con una mayoría representativa (delegados).

### **Las organizaciones de productores de banano y su gestión de la información empresarial.-**

Cuadro N° 10 *Nivel de información empresarial hacia los socios*

<b>Nivel de conocimiento información empresarial</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Muy bueno</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bueno</b>	1	6.7	0	0	2	12.5	3
<b>Regular</b>	5	33.3	6	40	2	12.5	13
<b>Malo</b>	5	33.3	8	53.3	7	43.75	20
<b>Muy malo</b>	4	26.7	1	6.7	5	31.25	10
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

Para que los socios tengan una percepción de lo que es su asociación, se parte por conocerla; y una forma de ello es través de la información que se le brinda respecto a su accionar. Esta transferencia de información debe ser asumida por las asociaciones como una responsabilidad de gestión que les permitirá fortalecer vínculos con sus miembros; además les facilita la coordinación para las acciones que se quieran emprender.

Respecto a las asociaciones estudiadas se ha identificado que ningún socio entrevistado menciona que tiene un muy buen nivel de conocimiento de los aspectos empresariales de su asociación. Más bien, lo común es que los que sienten que su nivel de conocimiento es bajo o muy bajo, representan en promedio el 65% del total.

Los que manifestaron tener un regular nivel de conocimiento representaron en promedio el 28% del total, encontrándose en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA el porcentaje más alto de frecuencia de esta respuesta (6 de 15 entrevistados). A su vez el valor más bajo fue en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ quienes consideran también tener regular nivel de conocimiento de información empresarial (2 de 16 entrevistados).

Hay un tema que podría incidir en este escaso conocimiento de los aspectos empresariales de su asociación, y es el nivel educativo de los socios, muchos de ellos no entienden la información que se les explica en las asambleas, no saben leer un balance o un estado de ganancias y pérdidas, no entienden muchos aspectos relacionados a la actividad agro exportadora en que está inmersa su asociación y como uno de ellos dijo, “a veces no pregunto porque no quiero molestar”. Hay temor a preguntar por no quedar en ridículo o por aparentar que sabe más que los demás, sea cual fuere el motivo, los productores se quedan con las dudas y mantienen este bajo nivel de conocimiento sobre su empresa.

Para los directivos y el gerente no es un problema de desinformación, sino de entendimiento de la misma. Asimismo en el grupo focal desarrollado con productores de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, de alguna manera se confirma esta afirmación, al mencionarse que; "...ahora yo le hago una pregunta (dirigiéndose al facilitador) ¿a veces entregan balance y yo no vengo a las reuniones porque mi papá es el socio, hacen un balance y siempre lo aplican al plan contable con la cuenta diez, la treinta y tres no sé si se podrá hacer de otra forma para que el productor lo entienda mejor, porque yo he llevado una carrera técnica y me enseñaron por allí lo básico de la administración, de la contabilidad...", luego el mismo socio al ser preguntado si él con sus conocimientos contables entiende los estados financieros, afirma:

"...franco, franco yo no lo entiendo, y yo veo que mi papá en todas las reuniones, cuando hacen el balance lleva el papel, se lo echa al bolsillo y quizás creo que lo lleva a botar a su casa..."

Algo parecido ocurre en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA donde el 66% de los 15 entrevistados manifiesta tener regular y mal nivel de información empresarial de la asociación, Una de las principales causas a las que refieren tener este nivel es principalmente a que no asisten a todas las reuniones donde se brinda esta información. Adicionalmente los boletines informativos y cualquier otro medio de información del que dispongan les resulta complicada su comprensión, puesto que hay aspectos que restringen el manejo de la información empresarial: por ejemplo el nivel educativo del productor promedio ya que la mayoría sólo tiene primaria incompleta.

Analizando estos motivos con los socios, del por qué no tienen un buen nivel de conocimiento de la información, se añade que la mayoría de los reportes (balances) que les son entregados, en algunos casos ni siquiera son leídos. Sino que son entregados a sus hijos para que ellos puedan conocer la situación. En este punto cabe resaltar que la mayoría de socios involucra por lo menos a un miembro de su familia (hijos) en su proceso productivo. Generalmente, ésta misma persona es quien le acompaña y/o remplace en las reuniones, asambleas, capacitaciones, recayendo sobre ellos la responsabilidad de transmitir conocimientos y/o acuerdos a los socios.

La ausencia de los socios a estos eventos está dado básicamente por su ocupación en el proceso de cosecha y empaque, actividad que también deben atender.

Los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA indican que son los directivos quienes deben manejar mejor la información empresarial principalmente de los mercados a los cuales se vende el producto. No se consideran capaces de ejercer ellos mismos un liderazgo en el proceso de comercialización.

Cabe resaltar que dentro de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, existe un grupo pequeño de socios que están interesados en conocer la gestión que se viene realizando, pero lamentablemente son siempre los mismos los que se involucran en el accionar de la asociación, o los que dan la debida importancia a los informes recibidos por la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA. Ponemos énfasis sobre esto último, porque hemos podido apreciar que la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA tiene diferentes medios de información sobre la gestión empresarial que realizan, contando inclusive con una memoria anual que también es repartida entre sus socios.

Los productores de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS indican que consideran que este tema de la información debe ser manejado por otras personas ya que su labor está referida mayormente a las labores de campo; además aducen no comprender dicha información a pesar que la asociación les informa sobre ello en determinadas reuniones “Nos entregan unas hojas, donde dice eso”; asimismo se presume que su nivel educativo influye en esta comprensión.

Esto refleja la percepción y el concepto que tienen sobre información empresarial y ello puede estar determinado por su cultura así como por las impresiones que se transmiten y se enseñan entre los agricultores; manera de pensar, vivir y actuar respecto a cultura empresarial.

Además refleja cómo es que los directivos de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS desde sus respectivos niveles introducen y comunican la vivencia empresarial a los demás miembros de la organización, con la finalidad que se apliquen los contenidos de los mismos en su quehacer diario; sin embargo si los socios no tienen una lectura adecuada de la importancia de la labor empresarial o de las acciones empresariales que se realizan en su asociación poco o ningún aporte o involucramiento se visualizará desde ellos. Esta situación puede darse incluso desde su poca participación a las reuniones donde el tema a tratar sea sobre gestión empresarial.

En conclusión, uno de los factores comunes que influyen en este bajo nivel de conocimiento, es el nivel educativo de los socios de las tres asociaciones. En general, existe una mayoría de socios con primaria incompleta. El resto, la minoría, son socios que van desde analfabetas hasta productores que tienen estudios superiores, es muy variado el panorama. Este bajo nivel educativo dificulta la comprensión de este tipo de información. Otra explicación común representa la inasistencia de muchos socios a las

asambleas o reuniones donde esta información se comparte.

En la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ se podría decir que hay una carencia en la transmisión de esta información ya que sólo se comparte con los socios de manera informal y oral, durante las asambleas, a diferencia de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS donde este tipo de información es transmitida oralmente y por escrito.

Otro problema asociado a esta carencia son los sistemas contables de las asociaciones, los cuales aun no están preparados por ejemplo para emitir reportes semanales de costos de proceso. Esta carencia se observa especialmente en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y en menor medida en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS.

Ahora veremos el esfuerzo que hacen las organizaciones para capacitar a sus socios en gestión empresarial, resumida en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11: *Capacitaciones en gestión empresarial*

<b>Recibió capacitación en gestión empresarial</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	4	26,7	8	53,3	1	6,25	13
<b>NO</b>	11	73,3	7	46,7	15	93,75	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>46</b>

Este cuadro nos muestra que 8 de los 15 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS manifiestan que sí han recibido capacitaciones en gestión empresarial

Cuando se les pregunta a los 16 socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ por las capacitaciones en gestión empresarial, la mayoría indica que no ha recibido. En realidad hay un conocimiento mínimo de este tipo de información.

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA ocurre que 11 de los 15 socios entrevistados tampoco recibieron capacitación en gestión empresarial.

En conclusión, este tema está relacionado con el grado de valoración de las capacitaciones que veremos más adelante.

### **Las organizaciones de productores de banano y su gestión del aprendizaje**

En este acápite se pretende identificar el grado de valoración que tienen los productores hacia los empresarios, lo cual se ve reflejado en el siguiente cuadro:



*Cuadro N° 12: Valoración de los productores hacia los empresarios*

<b>¿Qué es un empresario para usted?</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Tiene recursos</b>	5	33.3	9	32.1	5	31.3	19
<b>Exporta</b>	1	6.7	4	14.3	1	6.3	6
<b>Están Organizados</b>	1	6.7	2	7.1	3	18.8	6
<b>Capacita</b>	0	0.0	1	3.6	0	0.0	1
<b>Tiene empresas</b>	7	46.7	8	28.6	0	0.0	15
<b>Conoce</b>	1	6.7	2	7.1	0	0.0	3
<b>No precisa</b>	0	0.0	2	7.1	7	43.8	9
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>28</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>59</b>

Los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA indican en líneas generales la principal imagen que tienen de un empresario como aquel que “tiene espíritu empresarial, debe estar preparado y saber trabajar; ser relacionado con la gente, debe saber invertir para obtener ganancias en el negocio. Necesita crecer en las diversas áreas de la empresa incluyendo en ventas, estar capacitado en la agricultura. Tiene que arriesgar para poder alcanzar el éxito”.

Solo 7 personas de los 15 socios entrevistados en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA se considera empresario porque tienen empresas y/o pertenecen a una organización grande que produce, compra y vende (exporta) sus productos. Sin embargo a nivel individual sin ser asociado, no se consideraría empresario y para ser exitoso tendría que tener de “diez hectáreas a más” y tener buen trato con sus trabajadores.

También, 5 personas de estos mismos 15 entrevistados consideran que para ser empresario es necesario tener dinero, tierras puesto que sin ello no podrían llamarse empresario. Asimismo consideran que los empresarios tienen mayores conocimientos para liderar empresas, para que éstas sean flexibles e involucren a todos sus miembros, respetando la participación de todos a nivel interno (según organigrama) y considerando también una orientación hacia el consumidor final, puesto que ellos son los que darán la aprobación o no de sus productos.

Un grupo de personas (9) de los entrevistados en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS, consideran que un empresario es aquella persona que tiene dinero, terrenos y personal; seguido de 8 personas entrevistadas que lo describe como la persona que maneja una determinada cantidad de dinero así como negocios, tiendas y produce, compra y vende productos; por ello indican que “el empresario debe tener capital para ir al exterior, buscar mercado y tener esa capacidad de entrega a su trabajo”. Estas apreciaciones están referidas a la posesión de bienes materiales y ambas representan el 60.7%.

Además tenemos que solo 4 personas entrevistadas de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS perciben que los empresarios son los que exportan directamente sin intermediarios; identificándolos así por el tipo de experiencia que tienen; exportan su producto a

través de DOLE (empresa internacional). Incluso ellos se plantean la exportación como meta principal pero no identifican acciones posteriores, que les permita mantenerse en ese rubro

Un aporte importante brindado por los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo APOQ, es que cuando se les preguntó a los entrevistados por su visión en 5 años, con la intención de medir su grado de proyección empresarial como productores, ellos inmediatamente asociaron su percepción individual con la percepción de su empresa asociativa APOQ. Es decir, ellos se sienten empresarios a partir de su vinculación con la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.

Un tema preocupante resultó ser la imagen que tienen los productores de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ respecto de un empresario, mostrando que casi la mitad de los 16 entrevistados, no precisa claramente qué es un empresario para ellos, siendo una debilidad identificar las características de un empresario.

Solo 5 personas de estos 16 entrevistados asocian al empresario como una persona que “tiene recursos”; dinero, personal, terrenos.

En el grupo focal se reafirma esta tendencia, cuando los participantes mencionan que la primera característica de un empresario es que “tenga solvencia económica”.

Existe un grupo pequeño de 3 socios entrevistados que menciona que el empresario es aquel que está organizado, “trabaja en conjunto, es unido”. Ello se refuerza en el grupo focal, cuando se les pregunta por las características de un empresario exitoso, mencionan como una de ellas; “que sea organizado y responsable”; especificando luego; “que tenga una capacidad total de lo que es organización del negocio, por ejemplo en banano, el área de producción, el área de certificación, el área de logística

y todas esas cosas tienen que estar bien organizadas y con la responsabilidad del caso para que funcione exitosamente”.

Un factor que hemos detectado en los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, es que la crítica a la asociación se hace más evidente e intensa entre los socios que menos área de banano tienen. Aparentemente esto se podría explicar por lo siguiente:

- Son los productores que más presión familiar tienen por recibir mayores ingresos.
- Son productores cuyos niveles de productividad se ven afectados porque ingresan en un círculo vicioso: bajo nivel de abonamiento-baja producción-bajos ingresos y la cadena se reproduce.

Algo que resulta interesante es la diferencia entre las ideas de los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ que asistieron al grupo focal y los socios que fueron entrevistados, aparentemente los primeros son una minoría de socios que tiene las cosas más claras que la mayoría, en esta minoría se encuentran:

- Los socios fundadores de la asociación.
- Los que asisten regularmente a las capacitaciones, reuniones y asambleas convocadas por la organización.
- Los que entregan la mayor cantidad (o el 100%) de su producción a la asociación.
- Los que manejan su parcela con la mejor tecnología.

Entonces, los participantes del grupo focal pertenecen a esa minoría que está más comprometida con su organización y que tiene las cosas más claras que el resto.

Podríamos decir que es una elite de productores que son los que en buena cuenta le dan sostenibilidad social a la organización, ellos conforman la masa crítica que mantiene viva la esperanza y la convicción de que solamente asociados podrán salir adelante y desarrollarse.

Cuadro N° 13: *Grado de valoración de un empresario exitoso*

<b>Grado de valoración de un empresario exitoso</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Exporta</b>	4	25.0	3	12.5	3	17.6	10
<b>Invierte</b>	3	18.8	7	29.2	3	17.6	13
<b>No precisa</b>	0	0.0	6	25.0	8	47.1	14
<b>Buena administración</b>	3	18.8	1	4.2	1	5.9	5
<b>Buen trato</b>	2	12.5	4	16.7	2	11.8	8
<b>Tiene buena producción</b>	4	25.0	3	12.5	0	0.0	7
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>	<b>17</b>	<b>100.0</b>	<b>57</b>

Los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, por el simple hecho de estar asociados se consideran empresarios de éxito puesto que ahora han iniciado a

exportar la fruta directamente y a su vez tienen buena producción. Asimismo consideran que un empresario es exitoso si invierte y hace crecer la empresa, incluyendo la mejora de las capacidades de su personal. 3 personas de los 15 entrevistados no dejan pasar desapercibido el tema administrativo, indicando la importancia que debe tener un empresario en saber administrar la empresa y que sepa aprovechar oportunidades principalmente de mercado, que sea empeñoso y cumplir con las disposiciones legales que impone el Estado (tributos a la SUNAT).

Ello denota un comportamiento que los auto-aisla de la concepción de empresario, considerándose estar individualmente en inferiores condiciones y capacidades para ser empresario exitoso. Sin embargo creemos que el productor debe ser y considerarse un empresario que esté constantemente relacionado con el quehacer empresarial, comenzando con la interacción con los demás productores, trabajadores de la organización y con el Estado mismo, puesto que todos estos actores tienen una responsabilidad compartida en la puesta en marcha de la producción

En el grupo focal realizado con la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, cuando se les pregunta a los productores si se consideran empresarios, reafirman: "... Como asociación sí somos empresarios porque estamos exportando directamente un 40% de nuestra producción y nuestro producto se está conociendo cada vez más en el extranjero. Además nuestra asociación brinda apoyo técnico a otras asociaciones que todavía no exportan directamente. También podemos tener dinero en créditos. En cambio como socios solitos no somos empresarios porque nuestra producción es baja y tenemos poca área de terreno; no contamos con mucho dinero ni con los requisitos que piden para ser empresario".

Respecto a la impresión que tienen los socios de BOS respecto de un empresario de éxito tenemos que 7 de los 15 entrevistados lo considera exitoso cuando invierte su dinero en capacitaciones a su personal y hace crecer su

empresa, y 6 de los mismos entrevistados refiere que la exportación y buena producción lo hace exitoso. Probablemente esta impresión motiva que anhelan exportar para que sean considerados exitosos.

Además 4 personas de los 15 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS señala que el buen trato que se le brinda a los trabajadores y productores permite alcanzar el éxito; destacando que el clima laboral y el tipo de relaciones que se entablen al interior de la empresas son importantes para el logro de los objetivos.

Asimismo valoran y refieren las características personales como: Ser honesto, sociable, dedicado al trabajo; valores que deben tener los empresarios exitosos

La percepción que tienen de un empresario esta relacionado sobre todo a su quehacer diario como productores; por ello en esta percepción aún no incluyen que como tal; una de sus responsabilidades es respetar los derechos laborales de sus trabajadores. El velar por estos derechos le es asignado a los directivos de la asociación; la misma que es una norma que les exige el sistema de Comercio Justo.

Además al no contar con una imagen de empresario y de éxito su nivel de compromiso así como su disposición respecto a acciones empresariales a practicar en la asociación disminuye. Además de su integración para favorecer la consolidación de una asociatividad mayor para que así crezcan, tecnifiquen, modernicen y fomenten el desarrollo local; sin perder su autonomía individual.

Para conocer la valoración de sus experiencias empresariales, se ha resumido en el siguiente cuadro lo mencionado por los productores respecto a lo que debe hacer su asociación para mejorar.

Cuadro N° 14: *Valoración de sus experiencias empresariales*

<b>SU ASOCIACIÓN DEBE :</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Exportar</b>	4	20.0	7	25.9	7	36.8	18
<b>Invertir</b>	4	20.0	11	40.7	5	26.3	20
<b>Mejorar administración</b>	5	25.0	8	29.6	6	31.6	19
<b>Industrializar el banano</b>	2	10.0	0	0.0	1	5.3	3
<b>Incrementar N° socios</b>	3	15.0	0	0.0	0	0.0	3
<b>Mayor información</b>	2	10.0	1	3.7	0	0.0	3
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>	<b>66</b>

Un pequeño grupo de socios entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA considera que para que la asociación mejore, debe buscar mayores áreas de terreno, tener más áreas productivas. Ello se puede lograr a través de la incorporación de nuevos socios, puesto que ellos son la fuerza de la asociación, y así obtener mayor dinero. Esta percepción está referida al premio de un dólar por caja exportada que recibe la asociación por sus ventas al



Comercio Justo, premio que es usado en gran medida para brindar incentivos y servicios para los socios.

Asimismo, tenemos 6 personas de las 15 entrevistadas que indican que la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA debe buscar mayores mercados para seguir creciendo con la exportación, así como también invertir en mejorar la infraestructura, y brindar mayores servicios a los socios. Muy importante resulta la opinión de un 10% de entrevistados, quienes consideran que la asociación debe aprovechar al máximo todos sus recursos, esto es en referencia al aprovechamiento del banano de “descarte”, puesto que con su industrialización, podrían obtener mayores ganancias y a su vez no estarían desperdiciando nada de materia prima necesaria en la producción.

Ellos (los productores) se consideran ser un aporte importante en la asociación puesto que son los encargados de velar por un producto de alta calidad, para que sean reconocidos en el exterior. En este tema se centra la lucha por alcanzar un mejoramiento continuo en el producto que les permita seguir abasteciendo satisfactoriamente el mercado, y están de acuerdo en que la competitividad no es un tema que solo debe ser manejado por los empresarios, sino que ellos mismos son parte importante para alcanzarla, además de las retribuciones que alcanzan con la mejora de su producción.

Asimismo, los productores se ven encapsulados en la etapa de producción como la más importante que tienen, en la que ellos participan y planifican sus cultivos, compran insumos necesarios, trabajan la tierra, eliminan plagas y rezan para obtener una buena cosecha. Esto es la tarea principal que creen tener como socios, desconociendo otros temas importantes como son los de gestión empresarial.

Los productores de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos APPBOSA, además de su asociación, no tienen mayor conocimiento de otras experiencias empresariales que puedan ayudarles a tener una mayor valoración de los empresarios, de tal manera que puedan aprehender de ellos, por ello su conocimiento sobre el tema es empresarial. La única empresa de la cual hacen mención y tienen mucho respeto es la exportadora DOLE, y en el focus group manifestaron les gustaría algún día ser como ellos, debido al trabajo realizado con los productores de la asociación en sus inicios, las capacitaciones recibidas por ellos, el respeto del contrato y el respectivo pago puntual.

Los productores sienten que al pertenecer a una asociación pueden alcanzar mayores logros como el reconocimiento que vienen recibiendo de otros lugares. Reconocen que les falta mayor capacitación y apoyo por parte del Estado por medio de sus instituciones como SENASA, por ejemplo que les brinde asesoramiento y de tal manera exportar su producción, tal como hacen referencia a lo preguntado en el grupo focal:

- Estamos exportando: nuestra meta trazada es surgir como empresarios, por ello necesitamos que el gobierno nos de mejores beneficios para la exportación de nuestros productos.
- Capacitación por parte de las universidades
- Tener nuestras propias movilidades terrestres y marítimas, para poder exportar directo nuestros productos a nivel internacional

También contamos con la valoración que tienen los socios de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS respecto de su experiencia empresarial es que sienten que su accionar les permite ser la mejor empresa exportadora; similar percepción tienen de su producto indicando que es el mejor pagado. Destacan que “porque nos brinda mejores beneficios, por el

mejoramiento de caminos, nos brinda calidad preventiva, da trabajo a los hijos de los socios, porque es cumplido con el pago de la fruta, porque brinda asistencia técnica y capacitación a los socios y brinda préstamos a los socios”.

Además 11 de los 15 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS resaltan que están en proceso de crecimiento y para ello necesitan invertir en más tierras para ser una empresa exitosa. Por ello trabajan para alcanzar sus objetivos y se han proyectado adquirir tierras “Comprar tierras para tener mayor producción” y por ende tener mayor producción, mayor producto para exportación y mayor ganancia; destacando que para ello necesitan mejorar la infraestructura la misma que favorece en la mejora de la calidad del producto.

Pero también destacan que necesitan mejorar como empresarios, invirtiendo en infraestructura “Mayor tecnología, riego tecnificado, cable vías, empacadoras fijas, etc.” además mejorar la administración, exportar, conocer sobre sus gastos y sus socios así como invertir. Cabe señalar que además valoran la confianza; característica que se fomenta entre los socios y directivos la misma que permite alcanzar el éxito y por ende establecer adecuadas relaciones interpersonales; pero esta confianza debe contar con autonomía para desarrollarse y con acciones transparentes que la fomenten.

En el caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, cuando se les pregunta por lo que su asociación debería hacer para convertirse en una empresa exitosa, un 32% de los 16 socios entrevistados menciona que debe mejorar su administración; por ejemplo mencionan la contratación de profesionales competentes, mayor control del personal de proceso, obtener mayores recursos, etc...

Casi la tercera parte de los socios entrevistados menciona que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ debe invertir en “abonos, infraestructura y mejoras del pueblo, mejora en producto y empaque, asistencia técnica, capacitación, más servicios a los socios...”

En el grupo focal, estas ideas se reafirman y se profundizan, además se vuelven más propositivas; ante la misma pregunta el grupo respondió:

- Como productores debemos aplicar toda la tecnología en parcela para mejorar nuestra calidad y productividad.
- Fortalecer el compromiso del socio.
- Profesionalizar más a la organización.
- Fortalecer las capacidades de los socios.
- El sentimiento empresarial en todos los socios debe crecer, son pocos los que piensan como empresarios.
- Debe implementarse una estrategia de recambio generacional, apostar por los jóvenes.
- Hay muchos “baches” cuando hay cambio de directivos, para ello se debe implementar programas de capacitación a los pre candidatos para que los que salgan elegidos lleguen mejor preparados.
- Necesitamos mayor transparencia en la información de la empresa, asimismo hacer la información mas “digerible” para el socio.
- Los socios no debemos confundir la relación de asociado con la relación laboral si somos trabajadores de la organización o si algún hijo o familiar nuestro trabaja para la Asociación de

Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.

- Deben haber criterios para seleccionar a los candidatos al Concejo Directivo.
- Implementar políticas para motivar la participación de los socios en las capacitaciones y en las asambleas.

En conclusión, podemos apreciar que tanto la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA como la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS, la percepción que tienen de un empresario es de aquel que tiene empresas, negocios y recursos tanto económicos como terrenos y humanos (personal); pero en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ tenemos que el 43.8% no precisan que es un empresario y el 31.3% considera que es la persona que tiene recursos. Probablemente al no tener una definición clara de qué es un empresario tampoco pueden definir el que tiene éxito, por ello el 47.1% de esta misma asociación no precisan, similar situación se identifica en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral- BOS con el 25%.

Además tenemos que las tres asociaciones consideran que la exportación es una acción de un empresario de éxito y ello se ve reflejado en las respuestas obtenidas. Pero un pequeño grupo de 4 personas de los 15 entrevistados en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS; consideran importante a la capacidad de inversión como una acción de éxito y esto está referido a la capacidad económica con que se cuenta; la misma que le permite hacer crecer su empresa y capacitar a su personal. Además la tercera parte de los entrevistados en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA destacan que una buena producción permite alcanzar el éxito.

Pero perciben que la asociación a la que pertenecen para que alcance el éxito; debe enfocarse en tres aspectos: Invertir en abonos, en asistencia técnica, capacitación, en mejorar el producto y el empaque; así como en la infraestructura y mejoras del pueblo; además consideran que debe mejorar la administración; ello referido a mayor control de personal, buscar mejor personal, obtener más dinero y trabajar de forma ordenada y conjunta y en tercera posición consideran que la exportación y la búsqueda de mercados debería ser una acción a considerar por sus asociaciones.

Observamos una coincidencia entre los entrevistados de las 3 asociaciones al referir su imagen de un empresario como aquel que tiene recursos (tierras, dinero, personal). Casi en la misma proporción de entrevistados, 32% en promedio.

En general, podemos afirmar que son los productores de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ los que menor noción tienen respecto de la imagen de un empresario ya que el 44% de los mismos no precisó su respuesta.

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS, otra idea asociada a la imagen de un empresario está referida a la persona que “tiene empresas”.

Algo que también fue común en las tres organizaciones es la asociación de su imagen de empresario a las empresas bananeras existentes en la zona y a sus propias asociaciones empresariales.

Podemos decir entonces que la imagen del productor en las tres asociaciones respecto del empresario está muy relacionada a las posesiones que tiene el empresario; tierras, personal, dinero, empresas. Mas no a las

capacidades intangibles que debe tener todo empresario como son; habilidad para negociar, visión de riesgo, conocimiento del mercado, etc.

### **Capacitación en gestión empresarial para los miembros respecto del presupuesto anual de la organización**

Considerando la capacitación una forma de capitalización de las asociaciones, se ha creído conveniente analizar el grado de inversión en capacitación en gestión empresarial que brinda la asociación a sus miembros.

Considerando que esto surge de previas evaluación que se realicen con la finalidad de obtener descripciones, análisis y valoraciones que permitan enfrentar un nuevo ciclo de capacitación.

En el caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, el porcentaje destinado a actividades de capacitación es de 0.67% respecto del presupuesto anual 2009.

Como se ve, es bastante bajo si tenemos en cuenta que son justamente las mínimas capacidades de los socios uno de los principales problemas que enfrenta la sostenibilidad de la asociación. Sin embargo, los socios tampoco le prestan mucha atención ni le dan la importancia ni el tiempo debido a éstas.

Esta es otra muestra de la mínima visión de empresa que ellos poseen, su visión es mas bien cortoplacista, la determina la necesidad de vivir el momento. Contribuye con esta visión el bajo nivel de instrucción y las condiciones de vida de la mayoría de socios, es decir, limitada capacidad para cubrir sus necesidades básicas a partir de los ingresos generados por la actividad bananera. Están más preocupados en atender problemas coyunturales y ofrecer servicios que mantengan al socio contento, descuidando las inversiones que se orienten a

resolver los problemas de fondo a través del desarrollo de capacidades.

Lo mismo sucede con la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, que tiene el 0.37% del presupuesto 2009 orientado al desarrollo de capacidades, principalmente a nivel organizativo y capacitación a productores y trabajadores.

Este porcentaje es considerado muy bajo respecto del total presupuesto, sin embargo en la entrevista realizada a los directivos manifestaron: "... Dentro del rubro de capacitación tenemos un 20 – 30% de la partida que es el tema social, en donde está incluida las capacitaciones para los productores, trabajadores"

Si bien es cierto existe un eje o componente de desarrollo social, éste incluye además de las capacitaciones otros rubros como Apoyo a Centros Poblados, talleres de costura, cultura y deporte, apoyo social, fondo mortuario, fondo de cirugía y fondo de enfermedad grave.

En la revisión documentaria de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA se puede apreciar que en el año 2007 por ejemplo se realizaron 8 talleres a asociados y trabajadores, en las que se incluye temas sobre herramientas de gestión empresarial, liderazgo y dirección, comercio justo entre otros. Se realizaron 15 charlas a trabajadores de cuadrilla en temas referidos al control de calidad del producto, capacitación del proceso, certificación, entre otros. Los directivos y asociados tuvieron 2 capacitaciones en temas de operaciones logísticas de exportación. Y finalmente 15 talleres a trabajadores en temas relacionados a herramientas de gestión empresarial, certificaciones, agricultura orgánica, clasificación arancelaria, entre otras normas.



Frente a ello surge entonces la inquietud de conocer el nivel de seguimiento que se les hace a los productores en la aplicación de lo aprendido en las capacitaciones hacia sus labores, en el sentido que la capacitación es una inversión en el capital humano, a lo que refiere el Gerente:

“... En las capacitaciones técnicas sí hay forma de monitorear que se cumpla lo que se les capacita porque hay una persona encargada de visitar a los productores en sus parcelas y allí se puede verificar si cumplen con lo recomendado. Pero otro tipo de capacitaciones como en liderazgo, allí sí estamos un poco flojos en el seguimiento, no se hace seguimiento continuo al productor en estos temas, a pesar que se les habla de la importancia de las capacitaciones, y que de ellos (productores) depende el éxito. Siempre se les recalca eso, pero lo que falta es un seguimiento más personalizado”.

Así, la visión que tienen los directivos de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA respecto al crecimiento de la empresa, difiere de la visión que tienen los socios frente a las mismas, puesto que son los directivos quienes están más comprometidos con la mejora de sus capacidades y por lo tanto en participar de las capacitaciones, mientras que los socios no prestan mayor atención a las mismas.

Ahora, analizando la inversión en capacitaciones de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS, tenemos que del presupuesto del año 2009 han designado el 2.3% del mismo para capacitaciones, difusión y comunicación hacia los socios. Teniendo en cuenta este presupuesto se considera que el porcentaje asignado es muy bajo, insuficiente y por ello probablemente centran sus capacitaciones respecto al cuidado de la planta de banano y minimizan las capacitaciones respecto a gestión empresarial.

Además se considera que la asociación se apoya en las capacitaciones que le brindan otras empresas como DOLE y FLO; por ello el presupuesto asignado es menor.

Asimismo se presume que los directivos de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS quizás perciban que las características de los socios (bajo nivel de educación, desinterés respecto a gestión empresarial, dificultad en la comprensión de los balances, etc) limita la comprensión de las capacitaciones que se les pueda brindar, por ello priorizan capacitaciones respecto al manejo de la planta; por ser una acción ligada al actuar del socio y no capacitaciones sobre gestión empresarial, lo cual asocian más a la actuación de la gerencia de la asociación.

En términos generales, podemos decir que las tres asociaciones tienen un porcentaje muy bajo asignado a capacitaciones respecto del presupuesto anual. Probablemente este bajo nivel asignado se debe a que se cuenta con apoyo de otras instituciones para capacitar a sus socios como es el caso de FLO. Además refleja la percepción que tienen de las capacitaciones, ello permite comprender y suponer que esta percepción ha sido transferida a los socios y por ello su asistencia es baja.

Ahora, luego de conocer el porcentaje de inversión en capacitación del presupuesto anual, pasaremos a analizar el grado de valoración de las capacitaciones por parte de los productores, lo cual veremos reflejado en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 15: *Valoración de las capacitaciones por parte de los socios*

<b>Capacitaciones</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Importantes</b>	12	80.0	15	100.0	12	75.0	39
<b>Se pierde tiempo</b>	2	13.3	0	0.0	4	25.0	6
<b>No sabe</b>	1	6.7	0	0.0	0	0.0	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>46</b>

De los 15 productores entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, 12 afirman que las capacitaciones son de mucha ayuda para ellos sobre todo las relacionadas a la producción. Sin embargo la mayoría brinda mayor importancia a las capacitaciones referidas al cuidado de la planta, manejo de plagas, riegos, porque les son útiles a su principal actividad como productores de banano.

De igual manera sucede con la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS donde todos los entrevistados (15) manifiestan que sí son importantes las capacitaciones brindadas por su asociación o por otras instituciones (DOLE, FLO); pero en este caso Indican que sólo consideran como capacitaciones las referidas al manejo de la planta de banano; más no las relacionadas a gestión empresarial.

Se presume que ello se debe a que tienen en cuenta más su actividad laboral y sus intereses (mejorar la producción). Probablemente el escaso interés así como la dificultad para comprender se ve reflejado en el poco interés en capacitaciones referidas a gestión empresarial y por ende la práctica de ello es casi nula; sin embargo a pesar de haber recibido capacitaciones con la finalidad que desarrollen y avancen en la cadena productiva aún presentan bajos niveles de cultura empresarial ya que las habilidades y capacidades que adquieren a través de las capacitaciones no se ven reflejadas en su desempeño así como en su intervención lo que repercute en la consolidación institucional y los compromisos asumidos. Asimismo se debe impartir cambios respecto a cultura empresarial teniendo en cuenta estrategias que motiven la participación e intervención de los socios; respondiendo a las necesidades del mercado.

En la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, 12 de los 16 entrevistados indican que sí son importantes las capacitaciones, sin embargo esta percepción se contrapone con un grupo de 4 personas de los mismos entrevistados que indica que ir a las capacitaciones es una pérdida de tiempo.

Quizás la razón de esta incoherencia se deba a que no sienten útiles las capacitaciones en otros temas que no sean los que tienen que ver con la producción del banano y por ello no participan. Una lección aprendida es entonces tratar de que las capacitaciones que se den, generen un plus en cuanto a su utilidad para el productor.

Otra explicación podría ser el elevado promedio de edad de los socios (58 años), para quienes este tipo de jornadas resultan muy agotadoras y para algunos hasta una pérdida de tiempo.

Es claro que existen también problemas de autoestima, que impiden que los productores aspiren a incrementar sus capacidades porque se sienten menos que los otros o sienten temor a participar y expresarse; esto también

disminuye su participación incluso cuando asistiendo a las capacitaciones, se quedan con dudas o preguntas sin respuesta. En el grupo focal se mencionó que; “a veces (el socio) no se acerca por temor o porque piensa que lo van a sacar a exponer...”

Otro factor clave que afecta la participación de los socios en las capacitaciones es su grado de instrucción, por ejemplo, en el grupo focal se mencionó; “...yo creo que la mayoría de socios que están, nomás han estudiado primaria y no tienen el conocimiento necesario...”

Existe también la idiosincrasia del productor y quizás es un componente cultural, pensar una cosa y hacer otra, esto es evidente en muchas aparentes contradicciones como el saber la importancia de las capacitaciones pero no asistir cuando se les convoca; o saber que ahora ellos son los que más precio reciben por su fruta respecto al resto del valle, pero mantener una fuerte presión sobre su asociación para que el precio suba; o saber el impacto que tiene un mal enfunde en la calidad de la fruta y seguir la práctica del enfunde tardío y a veces ni siquiera enfundar; entre otras.

Cuadro N° 16: *Participación de los socios en las capacitaciones*

<b>Participa de capacitaciones</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	9	60.0	10	66.7	5	31.3	24
<b>NO</b>	0	0.0	0	0.0	5	31.3	5
<b>De vez en cuando</b>	6	40.0	5	33.3	6	37.5	17
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>15</b>	<b>100.0</b>	<b>16</b>	<b>100.0</b>	<b>46</b>

Cuadro N° 17: *Utilidad de las capacitaciones.*

<b>Utilidad de capacitaciones</b>							
	<b>APPBOSA</b>	<b>%</b>	<b>BOS</b>	<b>%</b>	<b>APOQ</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Mejorar producto</b>	11	68,8	14	73,7	10	62,5	<b>35</b>
<b>Mejorar capacidades</b>	4	25,0	4	21,1	2	12,5	<b>10</b>
<b>No precisa</b>	1	6,3	1	5,3	4	25,0	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>51</b>

Fantova (2005) nos señala que es importante valorar las técnicas e instrumentos, que constituye una organización; las mismas que permitan que la relación con las diversas personas y grupos interesados o implicados sean óptimos, sinérgicos y sostenibles; puesto que ello influye en el nivel de participación y en la utilidad que le otorguen a las capacitaciones recibidas.

Al analizar lo encontrado encontramos que 11 personas de los 16 entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ que mencionan que no asisten o asisten de vez en cuando a las capacitaciones; aunque en general, podemos decir que existe una buena percepción por parte de los entrevistados sobre los beneficios de capacitarse, la mayoría asistió alguna vez a una capacitación, aunque casi el 100% mencionan que se trataba de capacitaciones sobre el manejo del banano.

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, 9 personas de los 15 entrevistados indican que sí participan de las capacitaciones, o hace el esfuerzo por ir la mayor cantidad de veces a las capacitaciones por considerar que “siempre se aprende algo”; mientras que el resto de entrevistados (6) indica que asiste solo de vez en cuando, es decir cuando las fechas de las capacitaciones no se les cruza con otra actividad prioritaria que tenga que ver con la producción del banano.

Respecto a si consideran de utilidad las capacitaciones, tenemos que el 93.8% de socios indica que les ayuda a mejorar el producto y a mejorar sus propias capacidades no solo respecto a temas concernientes a la mejor producción de banano, sino también aspectos referidos a liderazgo, administración, y también a desenvolverse en público.

Sus conocimientos de administración sobre gestión en los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA son casi nulos, teniendo casi la tercera parte de socios entrevistados que no conocen temas referidos a gestión empresarial, y por el contrario delegan la importancia de este tema a los directivos de la asociación como los responsables principales; sin interesarse por involucrarse en el aprendizaje de prácticas modernas para la administración de su producción o gestión.

Sin embargo, en la entrevista realizada a directivos, el 100% de ellos ha recibido capacitaciones sobre gestión empresarial, y todos manifiestan conocer también cuáles son sus funciones, pero reconocen a su vez que del total de socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, existe un 30 a 40% aproximadamente que no participa de las reuniones o que no apoyan como quisieran a la asociación.

En conclusión, se observa que las tres asociaciones califican como importantes las capacitaciones brindadas; porque les enseñan a cuidar la planta, deshierarla y desyerbarla; pero sobre todo la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS indicándolo así todos los entrevistados, sin embargo la cuarta parte de los entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y un pequeño grupo de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA también perciben a las capacitaciones como una pérdida de tiempo.

A pesar de tener esa percepción su asistencia no es una conducta que afirme ello; ya que en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS más de la mitad de los entrevistados asisten a las capacitaciones; pero la otra mitad, asiste de vez en cuando; sin embargo en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ su participación es variable asistiendo “de vez en cuando” un poco más de la cuarta parte de entrevistados quienes respondieron que “si asisten” a las capacitaciones y otro grupo indicó “no asistir” por diferentes razones.

Esa incongruencia es mucho más evidente en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS ya que todos los entrevistados consideran importante las capacitaciones; sin embargo la tercera parte no asiste de forma permanente a las mismas y en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ donde sólo el 31.3% asiste del 75% que lo considera importante.

Si bien existe un porcentaje representativo de entrevistados que asisten a las capacitaciones; éstas en su mayoría están referidas al cuidado de la planta más no las referidas a acciones gerenciales.



Además Fantova indica que las organizaciones deben gestionar el aprendizaje y para ello deben considerar el diseño; dinamizarlo – aplicarlo - y evaluarlo; generando cambios que debido a la acción e interacción, afectan a sus dimensiones emocionales, cognoscitivas y culturales de los miembros.

Si bien podría parecer una contradicción la imagen que tienen los socios de las tres asociaciones estudiadas sobre un empresario y la acumulación patrimonial en infraestructura física; es decir, la idea de los primeros respecto del “empresario” como aquel que tiene recursos y empresas (capital físico), y el nivel de infraestructura física respecto del patrimonio, donde la , Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA acumula el 97% de su patrimonio en infraestructura física y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS sólo el 28% en promedio, lo cierto es que la tendencia en estas últimas es hacia este tipo de inversión y acumulación del patrimonio. Esto, según Barrera y Sanhueza (2007), es un indicador de las empresas tradicionales, que son poco flexibles, pesadas y con el sesgo de creer que la creación de valor es sinónimo de infraestructura física, dejando de lado la incorporación de gestión y conocimientos comerciales para el logro de sus resultados.

En el estudio de Fairlie, se menciona como conclusión que se logró identificar el objetivo de consenso de los productores bananeros del valle del Chira, que es el de avanzar en la cadena productiva hasta exportar directamente su fruta. Si bien en nuestra investigación constatamos esta afirmación, también podemos decir que tiene el mismo valor la aspiración de los socios de las tres asociaciones estudiadas para que sus asociaciones les brinden mayores servicios sociales y productivos principalmente. Y de hecho, como menciona el mismo Fairlie, esta proveeduría de servicios sociales y

productivos, ha sido un factor clave para la legitimidad de las asociaciones.

Sobre el nivel de profesionalización de las asociaciones, Barrera y Sanhueza (2007) en su estudio de empresas asociativas en Chile, mencionan la creciente profesionalización de las gerencias, aunque anotan que no se ve la misma tendencia en el caso de las juntas directivas de las empresas asociativas.

En nuestra investigación, si bien no podemos hacer esta diferenciación, si podemos decir que existe un creciente nivel de profesionalización en general y se cuenta con instrumentos básicos de gestión que son elaborados en los tres casos de manera participativa. Quizás con un dominio de los instrumentos más claro en el gerente de cada asociación, pero al menos con conocimiento básico por parte de los miembros de las juntas directivas.

Los mismos autores, mencionan como una de las tareas del liderazgo que guía a las empresas asociativas, el “movilizar capacidades y actitudes en torno a visiones de mediano plazo”. En nuestra investigación hemos encontrado que ciertamente las tres asociaciones cuentan con planes estratégicos que si bien se han desactualizado rápidamente, por la dinámica institucional que es producto de la naturaleza misma del negocio del banano orgánico de comercio justo, son planes que guardan aceptables niveles de coherencia con el quehacer diario de cada asociación y en gran medida con las aspiraciones de los propios socios de cada organización.

Remy, al mencionar como uno de los factores de éxito de las cooperativas de café del Perú estudiadas en su libro, menciona a la capacitación de todos los socios tanto en temas productivos como en temas de gestión empresarial, comercialización, construcción de liderazgos colectivos y fortalecimiento de la identidad asociativa. En nuestra investigación los resultados en este aspecto reflejan un énfasis mayor de la capacitación en temas productivos, que además son valorados por los socios, y mas bien una

debilidad en temas de gestión empresarial y fortalecimiento institucional en general. Por otro lado, en dos de los tres casos estudiados, observamos mínimos niveles de inversión en capacitación en general y sólo en un caso (Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - APPBOSA), niveles aceptables de inversión.

Igualmente, Remy (2007) menciona como otro factor de éxito y sobre todo de diferenciación con los fracasados intentos de cooperativismo impuestos desde el gobierno de Velasco; a la gestión transparente, a la transferencia de información desde la organización hacia sus miembros y a la generación de espacios de encuentro y participación donde los socios absuelven cualquier duda sobre la gestión de la organización; como factores que generaron confianza y fortalecieron a las organizaciones cafetaleras estudiadas por ella.

En nuestra investigación, sin embargo, constatamos que si bien hay avances en este sentido, podemos afirmar que en general los niveles de información empresarial en los miembros son de regulares a muy bajos, las razones ya las hemos explicado anteriormente, son múltiples pero deben ser abordadas para avanzar en el camino de la sostenibilidad social de las empresas asociativas estudiadas.

Fairlie en su estudio sobre las mismas organizaciones de productores de banano menciona que las que están certificadas como orgánicas y Comercio Justo, el 50% de sus asociados desconocen sus costos de producción y el otro 50% los conoce.

Sin embargo, en nuestro caso, en promedio de las tres asociaciones, sólo el 35% de los productores entrevistados manifestó conocer sus costos e ingresos gracias al uso adecuado del cuaderno de registros.

Escobal, Trivelli y Revesz (2009); en su análisis sobre productores de la sierra del Perú, mencionan al hablar sobre la estrategia de diversificación de ingresos que; “Es interesante constatar, asimismo, que los grupos identificados tienden a diversificar fuera de la actividad agropecuaria más como mecanismo de sobrevivencia, debido a una baja dotación en cantidad o calidad del recurso tierra...”

Así, se corrobora nuestro hallazgo al medir el grado de dependencia de los ingresos familiares respecto de las ventas de banano, donde en apariencia, habría un bajo nivel de dependencia, lo cual en realidad no denota alguna estrategia de diversificación sino más bien una de sobrevivencia al no contar con mayores áreas para la siembra de banano.

Las asociaciones estudiadas no asumen riesgos financieros para incrementar su competitividad por lo tanto no es una prioridad para dos de las tres asociaciones estudiadas. Debido a que los niveles de endeudamiento están en niveles bajos en dos de las tres asociaciones y en nivel medio de endeudamiento en la tercera de ellas. Además los aportes de los socios en las tres organizaciones estudiadas, está por debajo del 5% de su patrimonio. Finalmente el porcentaje de inversiones de infraestructura y equipo respecto del patrimonio; es alto sólo en una organización, siendo bajo en las otras dos.

En los tres casos estudiados se puede afirmar que existe sostenibilidad económica y financiera, dado el análisis realizado de estos indicadores; sin embargo, las tensiones sociales, que se dan entre socios y directivos y entre los socios y los resultados empresariales de la asociación; hacen pensar en un constante riesgo de insostenibilidad por una débil y coyuntural cohesión social.

La imagen de empresa que tienen la mayoría de socios de las tres asociaciones estudiadas, es la de acumulación de activos físicos, imagen que se refleja en el comportamiento organizacional hacia la inversión física. Esta idea va en

contra de la imagen moderna de las empresas que prioriza la gestión y generación de conocimiento, es decir de activos intangibles. Es por ello que los/as socios/as muestran renuencia o escaso compromiso respecto a las capacitaciones que les brindan.

Los socios le imponen a sus asociaciones dos grandes desafíos empresariales; avanzar en la cadena productiva para llegar a exportar directamente su fruta; así como más y mejores servicios sociales y productivos para los socios, la legitimidad de las asociaciones se sustenta en ambos pilares y diríamos también su sostenibilidad en el tiempo.

Se ha identificado que los/as socios/as de las tres asociaciones estudiadas diversifican sus actividades con la finalidad de sobrevivir. Realizan otras actividades paralelas que les permitan obtener mayores ingresos para satisfacer sus necesidades básicas; indicando que la producción de banano orgánico no cubre sus necesidades; principalmente en aquellos productores con áreas inferiores a una hectárea de banano.

Existen niveles diferenciados de desarrollo de la gestión empresarial entre las tres organizaciones estudiadas, siendo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos – APPBOSA, la de mayor nivel de desarrollo.

Se observan niveles crecientes de profesionalización de las asociaciones, gerencias dinámicas y con liderazgos modernos, juntas directivas preocupadas por mejorar sus capacidades constantemente; sin embargo, a nivel de los socios individuales, se observan bajos niveles de profesionalización que en su mayoría se mantienen reuentes a ampliar sus capacidades empresariales, para por lo menos mejorar su desempeño empresarial a nivel de parcela y en el entendimiento de la dinámica empresarial de sus asociaciones. Esto se mantiene debido a la percepción que tienen los/as socios/as de su función como tal en la asociación, no valorando ni comprometiéndose con las capacitaciones sobre gestión que se les brindan.

Las tres organizaciones utilizan la mayoría de las herramientas de gestión evaluadas en esta investigación, aunque con niveles diferenciados en su dominio y utilidad.

## Referencias

- AMOROS KOHN, Peggy (et al) (2007). *Propuesta de un cluster para el desarrollo del banano orgánico en Piura*. Tesis para obtener grado de Magister - Centrum. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ARTURO – SANHUEZA, Ramiro (2007). *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. Santiago de Chile: Barrera, INDAP – Gobierno de Chile.
- BANCO MUNDIAL (2008). *Informe sobre el desarrollo mundial: Agricultura para el desarrollo 2008*. Consulta: 13 de Octubre 2009. <<http://www.worldbank.org>>
- BARRERA, Arturo y SANHUEZA, Ramiro (2007). *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. Santiago de Chile 2007: INDAP – Gobierno de Chile.
- BERDEGUÉ, Julio (2002). *Cooperando para Competir: Desarrollo Institucional y Desempeño Económico en Empresas Asociativas Campesinas en Chile*. Santiago de Chile.
- COTERA, A. y ORTIZ, H. (2004). *Comercio Justo, Consumo Ético, Marco conceptual y experiencias en curso, Memoria del Encuentro Latinoamericano Norte-Sur; Centro de Estudios y Publicaciones – CEP del Centro de Formación y Retiro “Mons. A. Oscar Romero”, Grupo Red de Economía Solidaria del Perú – GRESP, Lima, pp 42*.
- ESCOBAL, TRIVELLI y REVESZ. (2009). *Desarrollo Rural en la Sierra, Aportes para Debate*. Lima Perú: CIPCA - CIES – IEP.

- FAIRBAIN, Brett (2005). *Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición*. Documento 48. Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo-Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires.
- FAIRLIE, Alan (2008). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira*. Lima: COPLA.
- FANTOVA, Fernando (2005). *Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales*. Quito – Ecuador. Consulta 22 de septiembre de 2014. <[www.fantova.net](http://www.fantova.net)>
- GONZALEZ, Carolina; JOHNSON, Nancy y LUNDY, Mark (2002). *Capital social y estructura organizativa en agroempresas rurales colombianas*. Bogotá – Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- HUAMAN, Martha (1999). *Competitividad de la pequeña agricultura en una Economía de mercado*. Lima: ITDG.
- INURRITEGUI MAÚRTUA, Marisol (2005). *¿Es importante el capital social para que el pequeño agricultor se beneficie de la globalización? Estudio de caso sobre la cadena de exportación del banano orgánico en el Valle del Chira, Piura; SEPIA XI*. Trujillo.
- LAZARTE VEGA, Ronald Raúl (2007). *Plan estratégico para el desarrollo del banano orgánico en el Perú*. Tesis para obtener grado de Magister - Centrum. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.



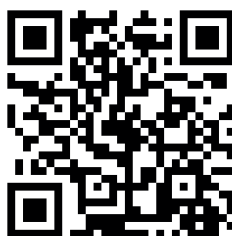
- MORCILLO, Patricio (2007). *Cultura e innovación empresarial – la conexión perfecta*. Madrid – España: Parainfo SA.
- NACIONES UNIDAS (2002). Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible. Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo - Sudáfrica, 26 de Agosto a 4 de Septiembre de 2002. Consultado: 01 de Mayo del 2015. <<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/C ONF.19 9/20>>
- NORTH, Douglass C. (2007). *Para entender el proceso de cambio económico*. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma.
- REMY, María Isabel (2007). *Cafetaleros empresarios, dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Perú.
- REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS (1988). “La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica”. Madrid-España.
- SANZ, Teodoro (2008). *Informe de actualización de los planes operativos por producto Piura*. Piura.
- TELLO, Mario D. (2000) “Del Desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos”, Revista de CEPAL 102. Santiago de Chile.
- VARGAS, Juan Carlos (2011). *Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una Experiencia Exitosa en el Valle del río Chira*. Piura-Perú: PLADES. Programa Laboral de desarrollo.

FAIRTRADE ESTÁNDAR (2009). Generic Fairtrade Standards For Small Producers' Organizations, August 2009 SP. Consultado: 10 de Septiembre del 2009. <[www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)>

VALIN, Jorge (2009). ¿Caro o barato? La elección del individuo: Teoría subjetiva del valor vs objetiva. Consulta: 28 Setiembre 2010. <<http://www.procasur.org/subsitio/fida/observaciones.html>>

# Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,  
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>  
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com



Lucy Mariella García Vilela  
Universidad Nacional de Frontera <https://orcid.org/0000-0003-1123-0664>  
[lgarcia@unf.edu.pe](mailto:lgarcia@unf.edu.pe)

Economista de la Universidad Nacional de Piura, Magíster en Gerencia Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia y capacidad de gestión y ejecución de proyectos socio económicos en instituciones públicas y privadas. En los últimos años dedicada a la docencia universitaria especialmente en temas de investigación científica, que complementa con la actividad empresarial como consultora.



Manuel Aguirre Gutiérrez  
Asesor senior en Root Capital – USA.  
[maguirre\\_ic@rootcapital.org](mailto:maguirre_ic@rootcapital.org)

Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Piura. Magister en Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.



DIEGO SALVADOR LACHIRA ESTRADA  
Universidad Nacional de Frontera ORCID: 0000-0003-2123-479X  
[diego.lachira23@gmail.com](mailto:diego.lachira23@gmail.com)

Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial de la Universidad Nacional de Piura (UNP), Ingeniero Pesquero colegiado y habilitado graduado de la UNP. Estudios concluidos de Doctorado en Ciencias Administrativas en la UNP. Con más de 9 años de experiencia profesional y 5 años de docencia universitaria. Conocimiento y experiencia en administración de recursos humanos, legislación laboral, gestión de procesos, reglamento de seguridad y salud ocupacional, comercio exterior y aduanas, Marketing, ISO 9001, 14001, Gestión y creación de MYPIMES, entre otros, Sistema ERP SAP en su módulo de Administración de Personal a nivel Usuario, Microsoft Office nivel Avanzado, inglés básico y Portugués Avanzado. Áreas de desarrollo: Docencia Universitaria, Recursos Humanos, Administración y Gestión de Proyectos de I+D+i.



Segundo Juan Carlos Carnero Malca  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE FRONTERA. <https://orcid.org/0000-0001-71214872>  
[scarnero@unf.edu.pe](mailto:scarnero@unf.edu.pe)

Economista de la Universidad Nacional de Piura, especialista en Finanzas y Gerencia Pública de la Universidad ESAN. Con Maestría en Gestión Pública Experiencia de doce (12) años en gobiernos subnacionales del Departamento de Piura. Con capacidad y experiencia para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública bajo el enfoque del Invierte.pe, Mecanismos de Participación Ciudadana, Manejo de diferentes enfoques de desarrollo y estoy capacitado para el análisis social y económico. Alta vocación de servicio. Altos valores éticos; amplio conocimiento de la realidad nacional, regional y local. Profesor de pregrado en la facultad de Ingeniería Económica de la Universidad de Frontera de Sullana.

**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   [@grupocompas.ec](https://www.facebook.com/grupocompas)  
[compasacademico@icloud.com](mailto:compasacademico@icloud.com)

