

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La asociatividad como factor de mejora de la competitividad:
Estudio de las asociaciones de pequeños agricultores orientados a la
exportación de banano orgánico**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión presentado
por:

CARCAUSTO HUAYTA, Brian David

Asesorado por: Mgtr. Giofianni Diglio Peirano Torriani

Lima, julio del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de investigación	1
2. Objetivos de la investigación	3
3. Metodología.....	3
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1.1. La gestión estratégica	7
1.2. Conceptualización de la asociatividad	7
1.3. La conceptualización de competitividad	15
1.4. El sujeto orgánico	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	22
1.1. La agricultura orgánica en el Perú	22
1.2. Las asociaciones de productores de banano orgánico	34
CONCLUSIONES	40
Hallazgos.....	42
Futuras investigaciones.....	43
REFERENCIAS.....	45
Anexo A: Principales estadísticas de la agricultura orgánica por continentes	51
Anexo B: Distribución nacional de agricultores orgánicos por departamentos (2017)	52
Anexo C: Localización de los agricultores en organizaciones productivas	53
Anexo D: Localización de los agricultores vinculados a empresas	54
Anexo E: Evolución de la producción nacional de productos orgánicos para la exportación	55
Anexo F: Evolución de la producción nacional de productos orgánicos	56
Anexo G: Principales organizaciones exportadoras de banano orgánico	57
Anexo H: Matriz de consistencia	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de competitividad	15
Tabla 2: Agricultores en organizaciones productivas	29
Tabla 3: Beneficios por pertenecer a una organización	29
Tabla 4: Agricultores vinculados a empresas	30
Tabla 5: Principales certificaciones orgánicas	31
Tabla 6: Cultivos orgánicos del Perú.....	31
Tabla 7: Exportaciones peruanas de banano orgánico por países destino (2000-2007) (peso neto en toneladas)	35
Tabla A1: Principales indicadores del área destinada a la producción orgánica (2017).....	51
Tabla B1: Área orgánica y número de productores por departamentos (2017).....	52
Tabla E1: Volumen de exportación de productos orgánicos en el Perú (2014-2018) (US\$ Millones FOB)	55
Tabla F1: Volumen de exportación de productos orgánicos en el Perú (2014-2018) (Volumen en TM).....	56
Tabla G1: Las 25 principales organizaciones exportadoras de banano orgánico (2018).....	57

LISTA DE FIGURAS

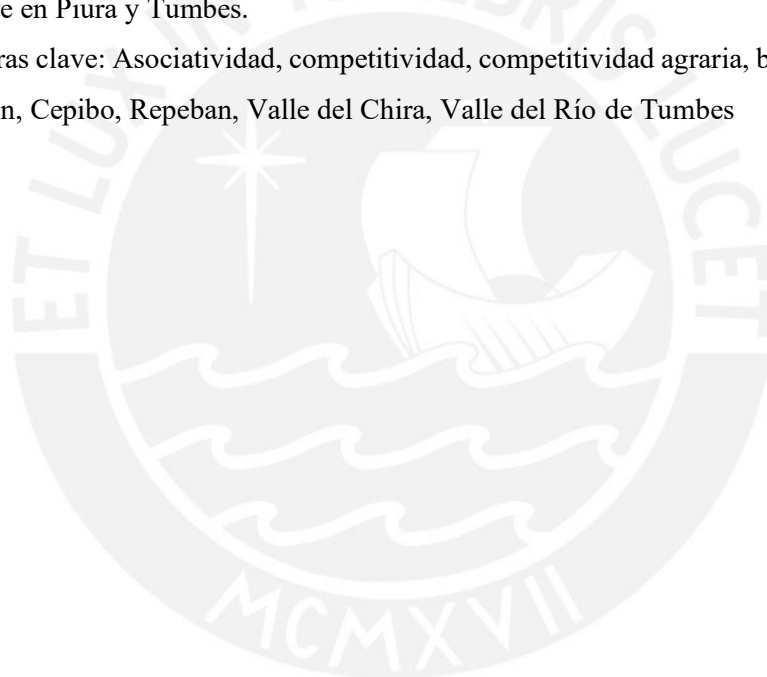
Figura 1: Distribución del área destinada para cultivos orgánicos por continentes.....	24
Figura 2: Los 10 países con mayor cantidad de productores orgánicos (2017).....	25
Figura 3: Países latinoamericanos con mayor área destinada a cultivos orgánicos.....	25
Figura 4: Área total destinada a cultivos orgánicos en el Perú (2014-2017) (en hectáreas).....	26
Figura 5: Exportaciones peruanas de productos orgánicos en valor FOB (1999-2009).....	26
Figura 6: Exportaciones peruanas de banano orgánico (valor FOB en toneladas).....	35
Figura 7: Exportaciones peruanas de banano orgánico (valor FOB en miles US\$).....	36



Resumen

En la presente investigación se estudia la relación de la asociatividad y la competitividad aplicada en las asociaciones de agricultores de banano orgánico en el Perú. En el marco teórico, se presenta los principales conceptos de asociatividad y competitividad, tales como sus definiciones, modelos y determinantes; además de describir la relación entre ambos conceptos vista en la literatura. En el marco contextual, en un aspecto a gran escala se presenta la evolución de la agricultura orgánica a nivel nacional, comparado con lo avanzado en Sudamérica y demás continentes. Por otro lado, se presenta una descripción de los principales rasgos de las asociaciones de agricultores de banano orgánico en el Perú. Finalmente, para mostrar el efecto de la asociatividad como factor de competitividad, se presentan dos experiencias de asociatividad en la industria de agroexportación de banano orgánico desarrolladas en estudios empíricos previos, específicamente en Piura y Tumbes.

Palabras clave: Asociatividad, competitividad, competitividad agraria, banano orgánico, agroexportación, Cepibo, Repeban, Valle del Chira, Valle del Río de Tumbes



INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se detalla en primer lugar el problema de investigación con énfasis en lo desarrollado en la literatura y los estudios empíricos realizados. Seguidamente, se presenta la justificación del estudio y la viabilidad, dos subcapítulos que permiten detallar las razones por las que se realiza el trabajo, además del acceso a fuentes relevantes. Finalmente, se mencionan los objetivos de investigación y la metodología utilizada.

1. Problema de investigación

La asociatividad es una estrategia en la cual un conjunto de actores (organizaciones, instituciones) deciden unir esfuerzos, voluntades y recursos para mejorar la competitividad de las empresas y alcanzar sus objetivos propuestos. La asociatividad se ha convertido en una opción cada vez más necesaria para el crecimiento de las asociaciones, debido al entorno cada vez más competitivo en el que viven (Liendo y Martínez, 2001, p. 312).

En el Perú, la industria de agroexportación de productos orgánicos ha tenido un crecimiento exponencial a partir de 1999 (Proinversión, 2008). Los principales actores de esta industria son las asociaciones de pequeños agricultores. Para estas asociaciones, competir les resulta complicado, debido a que, en principio, su volumen producido es muy limitado. Esto conlleva a que tengan menor poder de negociación con clientes en el exterior, no puedan mejorar su capacidad productiva, menor utilidad, sobrecostos y poca participación de mercado. Por otro lado, las asociaciones de pequeños agricultores, en su mayoría, están compuestas por pobladores rurales cuya principal desventaja es el individualismo y la desconfianza. Además de ello, existen diversos factores que impiden que se vinculen fácilmente a la cadena productiva de organizaciones de gran tamaño, tales como la falta de proyectos, poca visión a largo plazo, escasa rentabilidad, entre otros (Rocha, 2016, p. 38). Sin embargo, en muchos casos, que las asociaciones de pequeños agricultores de productos orgánicos hayan podido trabajar juntas a través de un modelo de asociatividad ha permitido que mejoren su competitividad, entre ellos tenemos el caso del banano orgánico en Tumbes, donde a través de la formación de redes se pudo aumentar de forma continua el precio de venta por cultivo, lo que tuvo como resultado una mejora en la calidad de vida de los agricultores (Flores, 2009, p. 39). Como otro ejemplo está el caso de la red andina de productores de quinua en Ayacucho y Puno, donde gracias al programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) se pudo fortalecer la participación de los agricultores mediante un sistema inclusivo (Mamani, 2017, pp. 1–2). Entre otros casos, destacan la conformación de cooperativas productoras de café y cacao tales como la Cooperativa Agraria Cafetalera de Satipo (CACSATIPO) y la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE), que son también evidencia de la viabilidad de la incorporación de modelos de

asociatividad para que los agricultores puedan mejorar su integración a los mercados nacionales e internacionales (Azula, 2015, p. 7).

En el caso del banano orgánico, es un producto que empezó su producción y exportación a fines de los años 90. La mayor producción de banano orgánico en el Perú ocurre en Tumbes, Piura y Lambayeque, ciudades donde existen 3414 hectáreas de cultivo certificado de acuerdo al Minagri (Fairlie, 2008a, p. 5). En general, la exportación de banano orgánico en el Perú se daba a través de organizaciones relacionadas con empresas en el extranjero en el mercado estadounidense y europeo; sin embargo, en los últimos 10 años, a través de la formación de redes de asociaciones, los pequeños productores han podido aumentar su participación en el proceso productivo y su poder de negociación ante las empresas exportadoras (Fairlie, 2008a, p. 5).

El enfoque de la asociatividad plantea que, para alcanzar un objetivo en común, un grupo de actores deciden compartir tecnología, destrezas, información, insumos, conocimiento, entre otros. De acuerdo a Lozano, para las organizaciones es cada vez más complejo la incorporación de tecnología, penetración a mercados nuevos, innovación de productos y mantener su estabilidad en el mercado; por ello, a través de la asociatividad, se puede aprovechar las fortalezas de cada participante y reducir riesgos (Lozano, 2010). Por otro lado, Fernández y Narváez indican que con el proceso de globalización y el incremento del comercio internacional, se han abierto oportunidades para la internacionalización de las empresas; sin embargo, aún es difícil competir con las grandes empresas, pues no se tiene los suficientes recursos propios para competir a tal escala; por ello, muchas organizaciones han respondido aplicando estrategias de cooperación empresarial, de las cuales destacan los modelos de asociatividad (Fernández y Narváez, 2011).

Se han realizado diversas investigaciones a nivel nacional sobre la asociatividad aplicada en el sector de agroexportación. El estudio de Tudela explica que la asociatividad en el sector cafetalero peruano es un factor fundamental para que se adopten tecnologías para la producción orgánica, tomando como determinantes la capacitación y asistencia técnica que solo son posibles con la generación de vínculos de asociatividad entre cafetaleros (Tudela, 2014, p. 53). Por otro lado, en La Libertad, La Central de Productores del Valle de Jequetepeque (CEPROVAJE) pudo insertarse en la cadena productiva de maíz amarillo duro (MAD) de la empresa Backus gracias al análisis de los factores de asociatividad necesarios para lograr dicha integración (Oda y Tello, 2018, pp. 1–2). La asociatividad lograda gracias a la vinculación de la cadena productiva ha permitido que los agricultores de CEPROVAJE puedan generar economías de escala y así minimicen sus costos de producción (Oda y Tello, 2018, p. 2).

La investigación pretende dar a conocer cómo se lleva a cabo la asociatividad de los pequeños productores de banano orgánico, de qué forma contribuye a la mejora de la competitividad del sector y las limitaciones de los distintos modelos asociativos. De manera

específica, se busca exponer cómo las asociaciones de pequeños productores han podido acceder a beneficios de la asociatividad que de otra forma no hubieran podido acceder, tales como la disminución de costos de transacción, incremento del poder de negociación, generación de economías de escala, acceso a capacitaciones, entre otros.

2. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Examinar la relación teórica entre asociatividad y competitividad en las asociaciones de productores de banano orgánico en el Perú en los últimos 10 años

Objetivo específico 1:

Identificar los principales conceptos de asociatividad (definiciones, principales modelos, principios, fases, ventajas y obstáculos)

Objetivo específico 2:

Examinar los principales conceptos de competitividad, además de su aplicación en la agricultura y su vinculación con la asociatividad

Objetivo específico 3:

Conocer las principales características de las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico en el Perú

Objetivo específico 4:

Exponer los resultados de la asociatividad en las principales asociaciones de agricultores de banano orgánicos en el Perú

3. Metodología

Para la redacción de este presente trabajo, se tuvo como estrategia metodológica principal la revisión de fuentes de literatura teórica y estudios empíricos, además de estadísticas de parte del Minagri y Produce. Con relación a la literatura teórica, se hizo uso de artículos y papers de investigación sobre asociatividad y competitividad. La gran mayoría de artículos fueron encontrados en bases digitales como Scopus y Ebsco. De dichas bases digitales, se utilizaron como palabras clave “asociatividad”, “competitividad”, “organic exports”, “banana exports”. Al buscar asociatividad o competitividad en las bases digitales, hubo centenares de resultados, por lo cual, se delimitaron los criterios de búsqueda. Se acotó el año de publicación del 2000 en adelante; el área de estudio fue centrada en Negocios, Economía y Sociología; el lugar de procedencia fue seleccionado solo Latinoamérica; y finalmente, se ordenó la búsqueda por relevancia. Se revisaron los primeros documentos que contenían por lo menos dos palabras clave, que eran estudios latinoamericanos sobre exportaciones, asociatividad o competitividad en productos orgánicos.

Además de ello, para la parte contextual, fueron utilizados estudios empíricos encontrados en el repositorio de tesis de la PUCP, UNP y USMP. Las tesis provenientes del repositorio PUCP fueron bastante relevantes en el trabajo, pues abarcaban la problemática nacional en la agricultura concentrados en diversos productos agrícolas como el café, cacao, quinua, entre otros. Si bien los estudios eran bastante amplios, se decidió utilizar aquellos que incluían una revisión de asociatividad entre los agricultores de dichos productos. Para el caso del banano orgánico, se efectuaron investigaciones previas sobre las principales asociaciones en Piura y Tumbes, donde el énfasis estuvo en el banano orgánico de comercio justo. Además de ello, la gran mayoría de trabajos sobre banano orgánico tenían una perspectiva desde la gestión estratégica, pues se buscaba la potenciación del rendimiento de este producto a través de acciones estratégicas a 10 años. Finalmente, las estadísticas obtenidas de Minagri y Produce fueron obtenidas directamente desde sus portales institucionales y a través de solicitudes de información. El Minagri cuenta con su portal Agroideas donde se pudo obtener la información suficiente sobre acciones de asociatividad en los últimos 10 años que han podido llevarse a cabo gracias a la intervención del Estado. Dicha información fue de gran utilidad al elaborarse el tercer capítulo sobre el marco contextual.

Luego de la revisión de información de bases digitales, estudios empíricos nacionales y portales institucionales, se elaboró un marco de estudio donde se enfoca a la asociatividad como un factor de competitividad, dos elementos cuya relación (uno dependiente del otro) se pretende explicar en el marco teórico. Esta relación teórica es llevada a la realidad al ser vista en las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico, cuyas características, antecedentes y evolución es revisada en el marco contextual. Se incorpora además lo encontrado en estudios empíricos previos como una sección final en el capítulo 3, donde se presenta 2 casos de asociatividad en Piura y Tumbes.

4. Justificación

La presente tesina permitirá un mayor entendimiento sobre cómo la asociatividad se ha convertido en la vía de acceso hacia mercados externos para las asociaciones de pequeños productores de banano orgánico y así haya podido mejorar la competitividad de estas en términos de mejora de la calidad de vida, menores costos de producción y un aumento del poder de negociación frente a empresas exportadoras. Asimismo, el estudio permitirá conocer cuáles son los principales modelos asociativos aplicados en las principales asociaciones de pequeños productores de banano orgánico. Esto es particularmente relevante al evaluar la replicabilidad de estos modelos en otras asociaciones o incluso otras industrias aún poco desarrolladas. Para mostrar el éxito de la asociatividad como factor de competitividad en las asociaciones de banano

orgánico se presenta resultados obtenidos de las investigaciones de Flores (2009), Maldonado (2012) y Fairlie (2008a).

En primer lugar, el trabajo de Flores (2009) abarca un estudio de los agricultores de banano orgánico en el Valle del río de Tumbes que busca analizar la influencia que estos ejercen sobre la cadena productiva (Flores, 2009, p. 2). Los resultados de su investigación muestran que, si bien, una gran parte de los agricultores logran la exportación de sus productos a través de empresas exportadoras, las asociaciones más antiguas han podido avanzar en la cadena productiva; es decir, no solo se encargan de la producción de banano, sino que realizan actividades para la exportación como la cosecha y empaque (Flores, 2009, p. 45).

Por otro lado, la tesis de Maldonado (2012) tiene como objetivo reconocer qué estrategias exitosas han podido impulsar la capacidad asociativa de pequeños bananeros del Valle del Chira para mejorar sus condiciones de acceso al mercado de comercio justo (Maldonado, 2012, p. ix). Se focalizó el estudio en los 2810 pequeños bananeros que forman parte de la Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico Comercio Justo Perú (REPEBAN). El estudio obtiene como principales hallazgos que el modelo organizativo de REPEBAN y las condiciones de proceso asociativo fueron los factores más relevantes al evaluar sus condiciones de acceso al mercado de comercio justo (Flores, 2009, p. xi).

Finalmente, el estudio de Fairlie (2008a) presenta como objetivo el análisis de los principales determinantes del éxito de las asociaciones de bananeros orgánicos. Para dicho fin, realizó un estudio de campo hacia asociaciones de bananeros orgánicos en el Valle del Chira que consistía en encuestas aleatorias, entrevistas y grupos focales a productores y dirigentes de las asociaciones (Fairlie, 2008a, pp. 5–6). El estudio pudo identificar como principal resultado que los bananeros orgánicos comparten el objetivo de avanzar dentro de la cadena productiva, esto con el fin de lograr exportar de manera directa (Fairlie, 2008a, pp. 98–99)

5. Viabilidad

Con respecto a la disponibilidad de fuentes de información teórica, la asociatividad es un tema bastante amplio que ha sido estudiado desde diversas disciplinas como la gestión, sociología y derecho. Factores de la asociatividad como sus fases, modelos y principios han sido también explicados en distintos artículos y trabajos académicos como en Mathews (2014), Gómez (2011) y Lozano (2010). Por otro lado, la competitividad ha sido uno de los temas más estudiados de la gestión, por lo cual existe una gran base teórica para conocer los principales conceptos de este tema. Si bien la competitividad puede ser evaluada por distintos modelos (cinco fuerzas de Porter, modelo RBV, competitividad sistémica, entre otros), el presente trabajo pone especial atención a la competitividad agraria. Este tipo de competitividad puede ser evaluada en base a

cinco factores aplicados a una industria: el acceso a mercados, fortalecimiento de capacidades, eficiencia productiva, calidad-diferenciación de precios e institucionalidad (Mariño, 2009, p. 10)

Por otro lado, existen trabajos empíricos previos sobre asociaciones de productos orgánicos como el banano, café, cacao, quinua, entre otros. En estos trabajos se ha podido recolectar información de campo (*insights*) que serán de utilidad para conocer más a profundidad las características principales de las asociaciones de productos orgánicos en el Perú. Además de ello, se cuenta con el catálogo de Agroideas, donde se relata el desarrollo exitoso de diversos planes de negocio aplicados en industrias específicas tales como el banano, cacao, café, quinua, vid, entre otros (Agroideas, 2019, p. 4). Entre los principales resultados de los planes de negocios aplicados por Agroideas está la mejora del sistema productivo y comercial del banano orgánico; la implementación de un programa de exportación para cacao orgánico sostenible; el establecimiento de una planta de beneficio seco para reducir costos operativos en la producción de café; la mejora en tecnología para la producción y comercialización de quinua; y la reconversión de cultivos de orégano por cultivos de vid con la finalidad de aumentar la rentabilidad (Agroideas, 2019, p. 4).

Finalmente, se tiene el acceso a información primaria de parte de entidades estatales como Promperú y Minagri sobre las principales estadísticas sobre producción orgánica a nivel nacional, con especial atención a la producción y exportación de banano orgánico. También se posee acceso a investigaciones del Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés) y el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL por sus siglas en inglés). De estas estadísticas se puede obtener información sobre los principales destinos de la exportación de banano orgánico, donde los cinco principales son Holanda, Estados Unidos, Panamá, Bélgica y Corea del Sur. Por otro lado, se tiene acceso a los datos de los principales exportadores de banano orgánico, volúmenes de exportación y valor FOB anuales. Las principales conclusiones que se pueden obtener de estas estadísticas son que el área destinada a cultivos orgánicos en el Perú ha tenido un crecimiento gradual del 2014 al 2017 (de 263 mil a 315 mil hectáreas); de acuerdo con ello, Perú se sitúa en el quinto lugar del ranking de países con mayor área destinada a cultivos orgánicos (FiBL e IFOAM Organics International, 2019). Con respecto al banano orgánico, de acuerdo al Centro de Comercio Internacional, hasta 2018, Perú se situaba como el cuarto productor más grande a nivel mundial, teniendo por delante a República Dominicana, Ecuador y Filipinas (Lernoud et al., 2018, p. 77). Toda esta información será vital para conocer el contexto en el que se desarrolla la asociatividad aplicada en la industria nacional de banano orgánico y su posición en el mercado internacional.

En conclusión, se poseen los recursos y el acceso a la información suficiente para desarrollar a totalidad el trabajo de investigación planeado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe los conceptos generales de la gestión estratégica, además de la asociatividad, en la cual se detallan sus definiciones, fases, beneficios y obstáculos. Por otro lado, se conceptualiza la competitividad, sus niveles, determinantes y los principales modelos. Finalmente, se presenta al sujeto orgánico, punto en el cual se le define y se menciona a sus principios.

1.1. La gestión estratégica

En este subcapítulo, se presenta una breve conceptualización de la gestión estratégica, con el fin de dar a entender que los siguientes subcapítulos se desarrollan como parte de esta amplia área de la gestión.

1.1.1. Conceptos generales como marco de estudio

La gestión estratégica puede ser definida como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Wheelen y Hunger, 2017, p. 1). Esta clase de decisiones se realizan de acuerdo a factores internos y externos a una organización; en otras palabras, las decisiones se basan en las oportunidades y amenazas que se identifiquen en combinación con las fortalezas y debilidades que posea una organización (Wheelen y Hunger, 2017, pp. 1–2).

F. David (2013) concuerda con la definición previa, pues conceptualiza a la gestión estratégica como la forma por la cual se definen, se llevan a cabo y evalúan decisiones que sirvan para lograr que una organización alcance sus objetivos (David, 2013, p. 5). De esta manera, se entiende que la gestión estratégica “es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (García et al., 2017, p. 5). Una tercera definición de acuerdo con García et al. (2017) también menciona que puede llamarse gestión estratégica al planteamiento, ejecución y retroalimentación de los planes de acción tomados por una organización, con el fin de alcanzar sus metas propuestas (García et al., 2017, p. 4).

Para las tres definiciones previas, se considera a una estrategia como los medios o vías por los cuales se planea alcanzar las metas planificadas. Así, de acuerdo a los objetivos, las estrategias pueden ser virtualmente infinitas por los distintos cursos de acción posibles (David, 2013, p. 11).

1.2. Conceptualización de la asociatividad

La asociatividad es el segundo punto que se desarrollará en el marco teórico. En primer lugar, se presentan las principales definiciones de asociatividad; seguidamente se detallan los principios que hacen posible la asociatividad. A continuación, se describen las fases en el proceso de asociatividad. Luego, se explican las ventajas más relevantes de conformar un modelo de

asociatividad y los principales factores que pueden obstaculizar dicho proceso. Como siguiente punto, se encuentra una explicación de la asociatividad como un factor que no limita la competencia entre organizaciones. Finalmente, se describen brevemente los principales modelos de asociatividad.

1.2.1. Definición de asociatividad

La asociatividad empresarial es un término amplio que puede tener distintas definiciones. En principio, puede llamarse asociatividad a una forma a través de la cual las empresas aceptan entablar voluntades, iniciativas y recursos para mejorar su competitividad y que además estén alineados a objetivos que compartan (Grueso, Hernán, y Garay, 2009, p. 5).

Por otro lado, Gómez Hernández menciona que la asociatividad “puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Enrique, 2002)” (Gómez, 2011, p. 137). Una tercera y última definición de asociatividad empresarial menciona que son las acciones de cooperación entre empresas que se forman con el objetivo de enriquecer la productividad y la competitividad de las partes involucradas; además de ello, es importante mencionar que no es lo mismo que asociaciones y gremios empresariales, pues estas congregaciones tienen como fin conformarse como grupos representativos y proteger intereses en común (Mathews, 2014, p. 3).

Si bien las definiciones presentadas están todas orientadas a la competitividad como fin último, se tomará la de Grueso, Hernán y Garay como la definición con la que se trabaje en el presente documento.

1.2.2. Fases de la asociatividad

El proceso de asociatividad puede ser dividido en diversas fases. De acuerdo con Liendo y Martínez, podemos identificar cinco fases dentro del proceso asociativo, las cuales se detallan a continuación. La primera fase es la gestación, en esta etapa, los participantes empiezan a mostrar interés por el proceso asociativo. Se analiza los requisitos para integrarse como grupo, el potencial de cada participante y los beneficios resultantes de aplicar dicha estrategia (Liendo y Martínez, 2001). Seguida de la gestación está la estructuración, en la cual los participantes aceptan el modelo asociativo como medio para mejorar la competitividad. Además, con sus roles ya definidos, se formula una visión, estrategias y metas en el corto, mediano y largo plazo (Liendo y Martínez, 2001). En tercer lugar, la madurez se produce cuando se ha definido la identidad del grupo y su organización (visión general); tienen claro las estrategias y su composición; y se concreta la base de la sostenibilidad del grupo. Finalmente, Liendo y Martínez, llama etapa de gestión a aquella en la cual se realizan las acciones planteadas para lograr los objetivos.

Finalmente, en la fase de declinación, la productividad o rendimiento de la gestión va disminuyendo con lo cual los costos se hacen más grandes que los beneficios. En esta etapa, se deberá decidir descomponer el grupo o comenzar un nuevo proyecto (Liendo y Martínez, 2001).

1.2.3. Principios de la asociatividad

Como se explicó en el punto anterior, una acción inicial dentro del proceso de asociatividad es formular una visión que pueda ser reflejada en los logros obtenidos y cumplimiento de objetivos propuestos. Sin embargo, tener ya formulada una visión y objetivos propuestos no garantiza el éxito de un modelo asociativo. Los integrantes deben compartir una serie de valores y principios, que servirán de base para el funcionamiento del modelo (Oda y Tello, 2018, pp. 38–39). Estos principios, o condiciones básicas para la asociatividad, son presentados a continuación:

En primer lugar, está la confianza. Como grupo de personas que trazan objetivos en común, es necesario que se conozcan, compartan valores y se comprometan a respetar reglas que determinen conjuntamente; por ello, el principio de confianza es fundamental (Oda y Tello, 2018, p. 39). La aceptación de un acuerdo de participación no necesariamente refleja que exista confianza entre los miembros del grupo, pues existen muchos casos en los que puede formalizarse un acuerdo, pero los participantes actúan fuera de lo acordado y, en consecuencia, elimina los marcos en los que se fijó el acuerdo (Mathews, 2014, p. 4). Sin embargo, al respecto, Oda y Tello (2018) afirman que existen varios puntos importantes a tomar en cuenta para promover la confianza del grupo y el cumplimiento de las “reglas de juego” pactadas, tales como las actividades recreativas, las actividades de cooperación, los lazos familiares y el cumplimiento de valores organizacionales.

Por otro lado, se encuentra al liderazgo. Se mencionó en el punto anterior, que la confianza es un principio fundamental dentro de la asociatividad. De este punto, se desprende que también debe existir confianza en el líder del grupo. Esto quiere decir que los miembros deben entender el papel del líder y la visión que trata de transmitir, pues es el líder quien tiene el poder de influencia en los demás miembros y de poder articular el trabajo conjunto (Oda y Tello, 2018, p. 40).

Los dos principios previamente explicados, sientan la base de la participación de los miembros del grupo. En otras palabras, si los miembros confían unos de otros y, además, aceptan voluntariamente a su líder; estarán más inclinados a esforzarse en el trabajo, ofrecer mejores servicios, entre otras actividades (Oda y Tello, 2018, p. 41). La participación de los miembros también permite que sea más sencillo la identificación de roles dentro del grupo y la designación de sus respectivas responsabilidades (Mathews, 2014, p. 5). Dentro de este punto, podemos incluir también las sanciones que se aplicarán si algún miembro no asume las responsabilidades de su

rol. Es decir, se vuelve necesario definir las situaciones de sanción, sus penalidades y, al mismo tiempo, las acciones de prevención (Mathews, 2014, pp. 5–6).

Además de ello, es necesario el compromiso. Este principio tiene que ver con el respeto de los acuerdos pactados y el interés propio de los miembros del grupo por alcanzar los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo. Es elemental que los compromisos se mantengan a pesar de los cambios en el entorno, pues es lo que permite que el modelo asociativo cumpla su función (Oda y Tello, 2018, p. 41).

Finalmente, la comunicación constituye, al igual que los demás, otro principio importante dentro de la asociatividad, pues sin una adecuada comunicación entre los miembros del grupo, se hará más complicado la formación de relaciones duraderas. Otro punto importante a mencionar es que la comunicación está vinculada a la clase de información que poseen sus miembros, ya sea información estratégica, de la situación del grupo o resultados económicos (Oda y Tello, 2018, pp. 40–41).

1.2.4. Ventajas de la asociatividad

Las ventajas que pueden ser el resultado de la asociatividad empresarial varían según las diversas características de las empresas participantes; es decir, según el tamaño, sector en el que operan, tipo de organización, entre otros. De acuerdo con Mathews (2014), las ventajas de la asociatividad pueden ser resumidas en cuatro, que son explicadas a continuación:

1. Sinergias por capacidades: Las empresas que forman este vínculo empresarial, por lo general, poseen recursos, capacidades y fortalezas distintas. Que decidan formar un vínculo, permite que complementen sus capacidades y fortalezas para la generación de ventajas competitivas.
2. Economías de escala: Las empresas asociadas pueden decidir realizar la compra de materiales e insumos de forma grupal, con lo cual pueden acceder a precios más bajos lo cual beneficia a las partes involucradas.
3. Poder de negociación: Al lograr la asociatividad, las empresas pueden pactar mejores precios con proveedores, clientes y empresas de servicio.
4. Posicionamiento de marca: Para lograr un posicionamiento de marca ya sea en el mercado nacional o internacional, se requiere de una elevada inversión. Este gasto puede ser costado al ser repartido entre las empresas participantes; además de la conformación de una sola marca en el mercado (Mathews, 2014, p. 5).

De esta manera, estas ventajas permiten que las empresas participantes puedan mejorar su situación en el mercado, ya sea al complementar sus capacidades, reducir costos, mejorar su poder de negociación o posicionar una marca.

Por otro lado, Liendo y Martínez (2001), consideran que gracias a la asociatividad se puede reducir costos, mejorar el posicionamiento de mercado, lograr capacitar recursos humanos, mejorar la productividad, captar recursos financieros y entrar a nuevos mercados (Liendo y Martínez, 2001, p. 313). Esto concuerda con lo descrito por Mathews anteriormente, pues también radican en el mejoramiento de la competitividad.

1.2.5. Obstáculos para la asociatividad

Por el otro lado, podemos identificar cuatro factores principales que obstaculizan la asociatividad empresarial. En primer lugar, la desconfianza es un factor que limita el grado de integración entre empresas y las iniciativas a compartir información entre ellas. Puede ser vista de dos maneras: desconfianza en aplicar algún mecanismo de asociatividad y la desconfianza en los demás competidores; es decir, el temor de dar a conocer información vital sobre sus procesos productivos y expertise (Domínguez y Ulloa, 2016). De la misma forma, Domínguez y Ulloa (2006) describen otros tres tipos de obstáculos: la falta de adaptabilidad al cambio, pues, en general, los propietarios de empresas desean mantener el completo control de sus empresas y seguir operando bajo las mismas normativas; la falta de apreciación de la asociatividad de parte de los propietarios de empresas, por lo que una visión a corto de parte de los empresarios también es otro factor que tomar en cuenta; y finalmente, la falta de apoyo de parte de instituciones públicas hace más complicado que se logre la asociatividad, debido a que las empresas que son parte de dicha integración no contarían con un marco institucional que los resguarde (Domínguez y Ulloa, 2016). De esta manera, los obstáculos terminan siendo situaciones contrarias a los principios anteriormente descritos que deben ser tomadas en cuenta para la generación de la asociatividad.

1.2.6. La asociatividad como factor de competencia

Si bien la asociatividad puede ser entendida como una estrategia de colaboración entre organizaciones, también de espacio a la competencia entre ellas. Esto es conocido como “coopetencia” o “coopetición”; es decir, poder competir colaborando (Domínguez y Ulloa, 2016, pp. 18–19). En otras palabras, podemos decir que existe coopetencia cuando “las empresas establecieron lazos de colaboración para obtener avances en diseño, calidad y mejoras productivas, aunque también con el objetivo de competir entre ellas” (Grueso et al., 2009, p. 11). La razón del nacimiento de este concepto es que “debido al fácil acceso a la información y la conectividad que existe en la actualidad, las empresas se han percatado que es necesario buscar constantemente colaboración y que esta llevada a cabo de manera simultánea con la competición permitirá la supervivencia de las organizaciones en el mercado global” (Noguera, Abanto, Del Pozo, y Bravo, 2018, p. 27). Además de ello, la coopetencia se convierte en una parte importante de la visión del negocio a largo plazo y su fin es poder generar lazos de cooperación entre

empresas que, en condiciones normales, se verían solo como competencia (Noguera et al., 2018, p. 28).

La importancia de este concepto radica en que la competencia y la cooperación permiten que una empresa pueda desarrollarse y crecer. Por un lado, la competencia obliga a los participantes a mejorar su productividad, utilizar nuevas tecnologías, generar nuevos productos, entre otros. En otras palabras, permite el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por otro lado, a través de la cooperación, las empresas que forman parte del modelo asociativo pueden también crecer, ya sea por la capacidad de trazar sinergias, mejorar relaciones entre empresas, aprovechar mejores oportunidades, entre otros (Quispe, 2010, pp. 7–8). De hecho, para Ramírez y Vergara (2007), la cooperación y la rivalidad son las dos caras de la competencia actual: Por un lado, la rivalidad es una fuerza que estimula el actuar de las empresas en el corto plazo, mientras que la cooperación, en el largo plazo (Ramírez y Vergara, 2007, p. 57).

Esta es una forma más de denotar la relación de cooperación (asociatividad) y competitividad. Se toma a la empresa como un actor abierto, e interconectado a otros; en este escenario es donde se construye la competitividad, pero, al mismo tiempo, da espacio para la conformación de redes (ya sean de apoyo, colaboración, sinergias, entre otras) (Ramírez y Vergara, 2007, p. 57).

1.2.7. Modelos de asociatividad

Además de ello, la asociatividad puede ser vista a través de diferentes modelos empresariales, que cada vez van en aumento debido a la globalización y a la competencia creciente entre empresas. A continuación, se presentan diferentes tipos de modelos asociativos entre empresas.

a. Distrito industrial

Este modelo es considerado uno de los más famosos en el mundo para lograr asociatividad entre empresas. En sus inicios, este modelo ocurría cuando se producía una agrupación de un conjunto de empresas especializadas en un mismo sector, que podían tomar decisiones relevantes en el futuro de su sector y que además se producía de forma voluntaria entre la articulación de los participantes involucrados (empresas y organizaciones vinculadas geográfica y culturalmente) (Grueso et al., 2009, p. 7). Sobre este modelo asociativo, Daniel Humberto indica que “en el distrito industrial el espacio aparece como una variable económica relevante, que modela tanto los costos de transacción como los costos de producción, mediante la generación de las llamadas economías de aglomeración. Las economías de aglomeración son una forma de economías externas (las empresas se benefician localizándose unas al lado de las otras)” (Humberto, 2001, p. 2).

b. Clúster

La definición de clúster es muy diversa, e incluso puede variar cuando se usa en el ambiente académico o político; además de ello, algunos autores incluyen en su definición conceptos como networking, espacios industriales y también distrito industrial, explicado anteriormente (Roldán, 2013, p. 312). Según Porter, podemos definir un clúster «como un “grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas y asociadas a instituciones en un campo particular, vinculadas por algo en común y por la complementariedad entre ellas” (citado por Brakman., 2003: 220)» (como se citó en Monroy, 2016).

Más allá de las diversas definiciones que existen sobre clústeres, la CEPAL menciona que los clústeres se identifican porque las empresas se hallan aglomeradas en un mismo sector geográfico, trabajan una actividad en común o actividades complementarias, existe “coopetencia” (competencia y cooperación simultánea entre las empresas involucradas), existe una visión que todos los participantes del clúster comparten y, finalmente, unifican esfuerzos para la generación de una infraestructura de apoyo (Grueso et al., 2009, p. 10).

c. Redes de empresa

Son otra forma de cooperación entre empresas, a través de la cual se pretende que logren obtener beneficios y ventajas individuales que serían difícilmente alcanzables al actuar individualmente; esta cooperación puede darse a través del intercambio de recursos, tales como maquinaria, habilidades especiales, expertise del negocio, capital intelectual, servicios especializados, entre otros (Rodríguez, 2008, p. 15). Las redes de empresa constituyen otro mecanismo de integración entre empresas que les permite organizarse entre sí, donde cada empresa tiene un objetivo que cree que será posible alcanzar al formar esta red. Según UNDP, deben estar presentes en una red de empresas cuatro características importantes: la existencia de un mercado potencial para un producto específico; empresarios dispuestos a invertir tiempo y dinero en la formación de esta red; capacidad de generar renta para los empresarios que formen parte de la red; y la disposición a aceptar cambios en la estructura de las empresas parte de la red (Becerra, 2008, p. 19).

d. Franquicias

Las franquicias son también otro tipo o modelo asociativo que, según Mathews, “se entiende como un modelo de negocio mediante el cual una empresa que ha sido exitosa en un determinado rubro —franquiciador o franquiciante— transmite a otra —franquiciado— el derecho de uso de su marca comercial más el know how de su negocio a cambio de un pago inicial más un porcentaje de las regalías” (Mathews, 2014, p. 8).

Este ha sido un modelo que ha logrado transformar los canales de distribución de productos y servicios en todo el mundo, principalmente por las ventajas para el franquiciado y

franquiciante. Por un lado, el franquiciado disminuye su riesgo de fracaso (mortalidad empresarial); tiene un menor ciclo de aprendizaje sobre el negocio; posee el respaldo de una marca comercial; requiere menor inversión en promoción y marketing; y puede acceder a financiamiento fácilmente. Por otro lado, el franquiciante puede expandir su negocio más rápidamente; y puede aliarse con un socio que posee conocimientos sobre el mercado en el que opera (Mathews, 2014, p. 9).

e. Joint Venture

Un Joint Venture es otra manera de cooperación entre empresas, en la cual se busca comportarse como una especie de “asociación empresarial estratégica”. Esto quiere decir que, a través de la interacción y la capacidad de compartir recursos, pueden cumplir objetivos en común (Maguiña, 2004, p. 3). Los tipos de Joint Venture pueden ser clasificados de diversas formas: por modalidad, contexto geográfico, tipo de contrato o por el rol de los socios; siendo esta última una de las clasificaciones más comunes. Bajo esta clasificación, podemos encontrar tres tipos de Joint Venture: Un Joint Venture de socio dominante ocurre cuando solo un socio está dominando la asociación empresarial, mientras que el otro ocupa una posición pasiva; un Joint Venture compartido sucede cuando ambos socios tienen un rol en la gestión de la asociación empresarial; y un Joint Venture independiente se da cuando ninguno de los socios ocupa parte del proceso de toma de decisiones y gestión de la empresa, pues cedieron este rol a un tercero (un gerente general que no es parte de ninguno de los socios) (Maguiña, 2004, pp. 3–4).

f. Subcontratación

De acuerdo con Mathews (2014), “la subcontratación es el proceso económico mediante el cual una empresa determinada destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas —que no formen parte de las habilidades principales de una organización— a una firma externa por medio de un contrato”. En otras palabras, la empresa se ocupa de buscar a los especialistas o expertos para cada área de la empresa y así mejorar lo que ofrece. La subcontratación brinda ciertos beneficios tales como poder aprender conocimientos de terceros; concentrarse en las áreas centrales del negocio y poder tener fluidez para responder ante emergencias; y acrecentar la eficiencia de los procesos de la empresa y poder asociarse a proveedores y así mejorar la imagen de la marca y su credibilidad (Mathews, 2014, pp. 13–14).

g. Vinculación a cadenas productivas

Una cadena productiva puede ser definida como “el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación [...] y su comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica, así como organismos de financiamiento (Gómez, 2011, p. 136). Que una empresa decida

vincularse a una cadena productiva implica que adopte un lugar dentro de la cadena y que se formen relaciones entre proveedor y comprador (Rodríguez, 2008, p. 7). De la misma forma, Rodríguez (2008) indica algunos beneficios a los que se accede al vincularse a una cadena productiva, tales como una mejora del nivel de ventas por lo nuevos canales de distribución, reducción de costos cuando las compras se hacen en conjunto o al por mayor, mayor facilidad en encontrar financiamiento y un mejor poder de negociación en comparación a empresas sin vínculos a cadenas productivas.

1.3. La conceptualización de competitividad

Este es el tercer punto que se desarrolla en este capítulo. A continuación, se menciona las diferentes definiciones de competitividad, además de los niveles de competitividad que existen. Luego de ello, se mencionan los determinantes de la competitividad según la literatura. Seguidamente, se explican los principales modelos de competitividad (el modelo de Porter, RBV y el de la competitividad sistémica). Seguidamente, se explora la competitividad en la agricultura, haciendo énfasis en su definición y principales determinantes. Finalmente, se unen los conceptos vistos en estos dos capítulos; es decir, el vínculo entre asociatividad y competitividad.

1.3.1. La definición de competitividad

Al igual que la asociatividad, el concepto de competitividad empresarial también posee diversas definiciones que, de acuerdo con el autor, incluyen conceptos como la productividad, calidad superior de productos, costos más bajos, entre otros. Algunas definiciones de la competitividad se detallan a continuación a través de un cuadro:

Tabla 1: Definiciones de competitividad

Malaver (1999)	“La necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.
Alic (1987)	“La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.
Urrutia (1994)	“Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales”.
Reinel (2005)	La competitividad empresarial hace referencia a su performance según su capacidad productiva para la generación de valor agregado superior que sus competidores.
Enright y Scott (1994)	Capacidad que tiene una empresa para proveer bienes y servicios de una manera más eficaz y eficiente que sus competidores. Esto implica una mejora en la calidad de los bienes y servicios o una reducción en costos.

De acuerdo con las definiciones presentadas, en el presente trabajo se toma como referencia la definición de Alic (1987), pues presenta la necesidad de mejorar los productos de una empresa para lograr posicionarlos en un mercado global donde compite con empresas de otros países (Cabrera, López, y Ramírez, 2011, p. 23; Labarca, 2007, p. 161).

1.3.2. Determinantes de la competitividad

Los factores que determinan si una empresa está siendo competitiva en el mercado varían según los autores. Algunos autores les dan mayor prioridad a los factores externos como el territorio, factores sociales, ambientales y políticos como Díaz (2007). Para otros autores como Ferraz, Kupfer y Looty (2004) los factores claves que determinan la competitividad de una empresa son meramente internos como las ventajas en costos, capacidad de generar productos diferenciados, capacidad de respuesta y tecnología con la que se cuenta. Finalmente, existen también autores que consideran que los determinantes de la competitividad son una combinación de factores internos y externos. Entre ellos destaca Mañalich (2004), que plantea que la competitividad se determina a través de la capacidad de una empresa para captar participación de mercado combinada con la capacidad que posee el país de entrar a diferentes mercados (Ramírez y Ampudia, 2018, pp. 20–21). Finalmente, Chang (2003) considera que la asociatividad es el factor que más ha facilitado el surgimiento de economías de escala, por lo que desarrolla la competitividad de los actores como si hubieran tenido acceso a una escala mayor (Grueso et al., 2009, p. 5).

Más allá de las diversas posiciones de los autores mencionados sobre los determinantes de la competitividad empresarial, hoy en día, con la globalización y el incremento de la competencia, han surgido nuevas posiciones para determinar aquellos factores claves que determinan la competitividad de una empresa. Bañuls (2009) plantea que para consolidar la competitividad es necesario desarrollar cuatro factores: innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad (Ramírez y Ampudia, 2018, p. 22).

Además de Bañuls (2009), podemos encontrar otros aportes teóricos similares en los trabajos de Weitz (2015); y Ortiz y Arreondo (2014). En dichos trabajos podemos notar una evolución de los factores de competitividad empresarial, debido al nuevo contexto global; además de ello, podemos reconocer que estos factores son, a la vez, indicadores de avance tecnológico (Ramírez y Ampudia, 2018, p. 23).

1.3.3. Modelos de competitividad

A partir de los diversos determinantes de la competitividad, se han podido desarrollar distintos modelos de competitividad. Estos modelos tienen como fin la medición de la competitividad en una empresa, industria o sector. A continuación, se presentarán los principales modelos de competitividad y sus variables:

a. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se mencionó anteriormente, en la definición de competitividad industrial, Porter desarrolla un modelo basado en cinco factores para determinar la competitividad de una

industria; es decir, la intensidad con la que compiten los actores de la industria. Estos cinco factores, a los que Porter denomina fuerzas, son los siguientes:

Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos participantes que entren a una industria introducen nuevas capacidades, un deseo de apoderarse de una mayor participación de mercado y el aporte de valiosos recursos. En consecuencia, esto genera que las empresas tengan que reducir sus precios o que los costos se incrementen (Porter, 2008a, p. 22). Porter además menciona que “los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia [...] La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector” (Porter, 2008b, p. 2).

Rivalidad actual: La rivalidad de los competidores actuales ocurre cuando uno o más competidores tienen la oportunidad de mejorar su posición o cuando se sienten presionados por la situación del mercado. Entre las tácticas aplicadas más comunes encontramos la guerra de precios, competencia por publicidad, entrada de nuevos productos y la mejora del servicio actual (Porter, 2008a, p. 33). La rivalidad entre los competidores actuales es más potente cuando los competidores son varios y tienen tamaños similares; cuando el sector en el que operan tiene un crecimiento lento; cuando las barreras de entrada son altas; y cuando los rivales poseen un alto compromiso con el negocio (Porter, 2008b, p. 7).

Amenaza de productos sustitutos: Un producto sustituto es aquel que cumple una función similar o igual al producto de un sector de una forma distinta. No siempre es sencillo identificar a un producto sustituto, pues esta amenaza puede ocurrir más abajo en la cadena productiva, como un insumo, o porque no sustituye directamente al producto del sector (Porter, 2008b, pp. 6–7).

Poder de negociación de los clientes: Ocurre cuando los compradores pueden ejercer presión sobre los precios de los productos; cuando son capaces de exigir mejor calidad; y cuando logran que los competidores del sector se enfrenten entre sí (Porter, 2008b, p. 5). Podemos calificar a los compradores como poderosos si están agrupados y realizan compras en grandes volúmenes; si los productos que adquieren representan una porción representativa de sus costos; si los productos ofrecidos en el sector no son diferenciados; o si está generando pocas utilidades (Porter, 2008a, pp. 40–41).

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores ejercen presión sobre los competidores de un sector cuando amenazan con una subida de precios o una disminución de la calidad de los productos que ofrecen, en consecuencia, se trasladan los costos hacia los competidores de un sector (Porter, 2008a, p. 43). Podemos identificar a un grupo de proveedores con un fuerte poder de negociación si el grupo está más concentrado que el grupo de sus clientes (los competidores del sector); si no dependen principalmente del sector para la obtención de

utilidades; si existe un alto costo para los competidores del sector para cambiar de proveedor; y si los productos que ofrecen son diferenciados (Porter, 2008b, pp. 4–5).

b. Modelo RBV (Resource-Based View of the firm)

Este modelo se concentra en la relación entre las características internas de la empresa y su rendimiento; por ello, este modelo es también conocido como “análisis basado en los recursos” (Bravo y Rios, 2018, p. 15). Este modelo, a diferencia que el de Porter, asume que los recursos con los que cada empresa, en una determinada industria, son heterogéneos; por lo que la medición de la competitividad no debería ser abordada por las cinco fuerzas (factores externos) sin antes analizar los recursos con los que cuenta una empresa (factores internos) (Bravo y Rios, 2018, p. 16). Además de esta distinción, en este modelo se aborda también el concepto de “ventaja competitiva sostenida” que difiere del concepto de “ventaja competitiva” de Porter, porque hace referencia a la capacidad de seguir manteniendo una posición competitiva una vez que dejen de existir más esfuerzos por incrementar la ventaja competitiva (Bravo y Rios, 2018, pp. 15–16). Con este modelo se puede identificar los recursos con los que cuenta una empresa y, a partir de ellos, formar estrategias; es por ello que el énfasis del modelo está en las fortalezas y debilidades de la organización referidas la capacidad de gestión, gestión de la innovación, logística empresarial, entre otras (Bravo y Rios, 2018, pp. 16–17).

c. Modelo de competitividad sistémica

En este modelo, se analizan los factores internos y externos que afectan a una empresa, debido a que fue creado para formular políticas públicas basadas en el estudio de la competitividad (Bravo y Rios, 2018, p. 16). En este modelo, se estudia la competitividad desde cuatro niveles:

Nivel meta: Estudia factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización política y capacidad estratégica (Bravo y Rios, 2018, p. 17). De acuerdo a Restrepo y Londoño, este nivel del modelo busca “insertar el mercado en sistemas institucionales eficaces para potenciar el desarrollo económico y corregir tendencias destructivas en la economía de mercado” (Restrepo y Londoño, 2003, p. 11).

Nivel macro: Es este nivel, el modelo aborda los diversos tipos de política estatal como política monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, entre otras (Bravo y Rios, 2018, p. 17). Este nivel busca que se puedan mantener condiciones macroeconómicas estables dividido en los tipos de política mencionados (Restrepo y Londoño, 2003, p. 11).

Nivel micro: Se abordan los factores internos mencionados en el modelo RBV tales como a capacidad de gestión, estrategias empresariales, integración en redes de cooperación, logística y ciclo de producción (Bravo y Rios, 2018, p. 17).

Nivel meso: Finalmente, este nivel aborda la relación entre el Estado y las empresas; en la cual la labor del Estado es de “ser un generador de impulsos, comunicador entre empresas asociaciones empresariales, sector científico, instituciones intermedias e incluso sindicatos” (Restrepo y Londoño, 2003, p. 11).

2.3.4. La competitividad en la agricultura

Como se describió en líneas anteriores, la competitividad puede ser definida de diversas formas. De igual forma, cuando este concepto es analizado desde la agricultura, obtiene también una definición especial. La razón de contar con una definición para este sector específico es que permite que las instituciones estatales respectivas puedan trazar planes de acción al tener un mismo concepto de competitividad. De acuerdo a la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), la competitividad puede ser definida como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar , sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Mariño, 2009, p. 5). Dentro de esta definición utiliza el término “ventaja comparativa” que tiene que ver con aquel intercambio de bienes y servicios entre países, sectores o empresas basado en la producción de lo más económico o lo más abundante donde en otros sitios es escaso o costoso de producir (Mariño, 2009, p. 6).

La definición de competitividad utilizada fue desarrollada en función de la misión del Minagri, la cual busca conducir el desarrollo agrario y que se promueva el uso sostenible de recursos naturales para poder aportar a la mejora de calidad de vida de la población y el desarrollo rural (Mariño, 2009, p. 4). De acuerdo a la DGCA, podemos también identificar 5 factores de competitividad en la agricultura, los cuales son el acceso a mercados, fortalecimiento de capacidades, eficiencia productiva, calidad-diferenciación de productos e institucionalidad; el análisis y medición de estos factores permite que la DGCA pueda evaluar resultados de planes de acción en localidades o industrias específicas (Mariño, 2009, p. 10). Además de la promoción de la competitividad en el sector agrario como la función principal de la DGCA, se pueden mencionar como funciones alineadas a la medición de factores de competitividad al desarrollo de capacidades de los agentes económicos en la agricultura, la promoción de mercado de servicios de asesoría técnica, el acceso de pequeños productores a servicios básicos, el desarrollo de la asociatividad de los distintos agentes agrarios y el acceso de productos agrarios al mercado nacional e internacional (Mariño, 2009, p. 7).

1.3.5. La relación entre asociatividad y competitividad

Luego de haber abordado los conceptos de asociatividad y competitividad en secciones previas, se puede detallar cómo ambos conceptos están relacionados. El vínculo entre asociatividad y competitividad puede ser visto a partir de tres puntos.

En primer lugar, debido al difícil contexto global en que viven las empresas, el principal reto ha sido poder mantenerse en el mercado alcanzando resultados exitosos. En este contexto, es donde nace el término “asociatividad” como un mecanismo de cooperación entre organizaciones, en donde empresas, asociaciones, cooperativas y otros actores pueden unificar esfuerzos para sobrevivir en este escenario altamente competitivo, producto de la globalización (Liendo y Martínez, 2001, p. 312). De esta forma, la asociatividad se genera debido a la necesidad de las empresas de poder seguir siendo competitivas en el mercado.

En segundo lugar, como se mencionó previamente, en el punto 2.1.4, las principales ventajas de la asociatividad eran cuatro: generar sinergias por capacidades, formar economías de escala, mejorar el poder de negociación y obtener un mejor posicionamiento de marca. Todas estas ventajas apuntan, de forma general, hacia la mejora del nivel de competitividad de los integrantes del modelo asociativo (Mathews, 2014, p. 5). Es decir, el fin último de la asociatividad, y de las ventajas que pueda generar, radica en el aumento de la competitividad de una organización en el mercado.

En tercer y último lugar, existe un consenso general en la literatura sobre la vinculación de los conceptos de asociatividad y competitividad:

- Porter (2008a) plantea la integración entre empresas como una estrategia para alcanzar ventajas competitivas. En su análisis, hace énfasis a la cadena productiva y la identificación de fuentes de ventaja competitiva dentro de las partes de la empresa.
- Dini (2010) indica que “una porción significativa de la competitividad de las empresas se genera afuera de las paredes de la firma, en las relaciones que éstas logran establecer con los actores que conforman su entorno productivo e institucional” (Dini, 2010, p. 20). Para el autor, la conformación de redes de empresa, un modelo asociativo, permite atraer a otros actores del entorno y así establecer mejores relaciones.
- Por otro lado, en la teoría de la competitividad sistémica, que para poder generar capital organizacional es necesario establecer una estrategia de articulación productiva entre empresas, estrategia que solo sería posible con la unificación de esfuerzos y recursos entre empresas (Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz, y Regino, 2015, p. 1172).
- Fernández y Narváez (2011) indican que los modelos asociativos tienen como finalidad formar relaciones de cooperación que puedan ayudar a las empresas a mejorar su productividad; lo cual permite que puedan defenderse del difícil contexto global (Fernández y Narváez, 2011, p. 296).

- La vinculación a cadenas productivas se presentó como un modelo asociativo en el que la desagregación de la cadena en sus respectivos elementos (combinaciones de relaciones verticales y horizontales, alianzas, entre otros) permite un análisis de la competitividad (Montoya, Montoya, y Castellanos, 2008, p. 5).
- El objetivo de la integración entre empresas es que puedan establecer relaciones que les ayuden a alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían de forma individual (Montoya et al., 2008, p. 5).
- En Mariño (2009), la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) tiene como una de sus funciones la promoción de la asociatividad de los agentes agrarios, función que, de acuerdo al plan estratégico del Minagri, pueda ser de apoyo para el logro de la función principal de la DGCA, la cual es el desarrollo de políticas e instrumentos nacionales que puedan promover la competitividad del sector agrario (Mariño, 2009, pp. 7–10).

1.4. El sujeto orgánico

Este es el cuarto y último punto que se desarrolla en este capítulo. Se describe qué es un producto orgánico, además de definir brevemente la agricultura y producción orgánica. Seguidamente, se mencionan los principios de la agricultura orgánica y se presentan datos estadísticos sobre la producción orgánica a nivel global.

1.4.1 Definición

De acuerdo a la Ley de Promoción de Producción Orgánica o Ecológica, un producto orgánico “es todo aquel producto originado en un sistema de producción agrícola orgánico o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socio-económicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible" (Quispe, 2010, p. 19). Esto quiere decir que una producción orgánica tiene un menor impacto en el medio ambiente que una producción convencional, debido a que no utiliza fungicidas, pesticidas, entre otros insumos químicos (Maldonado, 2012, p. 48).

Por otro lado, es importante mencionar que los productos orgánicos no son solo productos hechos sin agroquímicos, sino que implica una transformación en los procesos de producción (Maldonado, 2012, p. 49). De acuerdo con Quispe (2010), esto quiere decir que “el desarrollo agrario de los productos orgánicos busca el empleo de técnicas en la producción que no generen efectos nocivos en el medio ambiente, buscando el equilibrio tanto del aspecto natural del producto como el método tecnológico aplicado en su cultivo. Este equilibrio genera la calidad superior del producto orgánico”.

En base a ello, podemos afirmar que la agricultura orgánica busca producir cultivos que utilicen menores recursos no renovables y tengan en cuenta el cuidado de los suelos y la actividad biológica, además de no utilizar agroquímicos (Vargas, 2011, p. 3). Los cultivos resultantes de la agricultura orgánica son comercializados en un mercado orgánico; en este mercado especial se vinculan las creencias y principios de los vendedores y consumidores sobre el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad de los suelos (Maldonado, 2012, p. 48).

1.4.2 Principios

En base a lo mencionado sobre la agricultura orgánica, esta busca finalmente mejorar la salud del medio ambiente y de los consumidores, debido a que posee un proceso productivo ecológico acondicionado a las condiciones locales (Maldonado, 2012, p. 49). Este fin se lleva a cabo con el cumplimiento de ciertos principios de la agricultura orgánica. Maldonado (2012), describe cuatro principios: salud, ecología, equidad y precaución. Estos principios buscan promover la conservación de los suelos, el medio ambiente y el bienestar de las personas; buscan que la agricultura se base en procesos productivos ecológicos; que existan relaciones equitativas con el cuidado del ambiente y las oportunidades de vida; y que sea llevada a cabo responsablemente, con el fin de que garantice el bienestar de las personas y el medio ambiente (Maldonado, 2012).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se divide en dos secciones. El primer subcapítulo abarca a la agricultura orgánica a nivel nacional, mientras que el segundo se concentra en la industria del banano orgánico y la asociatividad lograda en dos casos específicos.

1.1. La agricultura orgánica en el Perú

En este subcapítulo se busca contextualizar el desarrollo de la agricultura orgánica en el Perú. Se inicia describiendo los inicios de la agricultura orgánica, además de ver su estado actual al compararla con otros países latinoamericanos y a nivel global. Luego de ello, se presentan gráficos sobre la cantidad de hectáreas destinadas a la agricultura orgánica en el Perú y la evolución del volumen exportado en millones US\$. Se continúa con la descripción de los problemas del sector que afectan la calidad de vida de los agricultores y el rendimiento de sus cultivos. Seguidamente, se describe las dos formas en que se organizan los agricultores: vincularse a organizaciones productivas o a empresas. Para concluir, se presentan las principales certificaciones orgánicas que se manejan para la exportación, una descripción de los principales cultivos orgánicos para la exportación y evidencia empírica sobre productores que han podido generar asociatividad y lograr así la exportación de sus productos.

1.1.1. Antecedentes y estado actual

Históricamente, Perú, gracias a la cultura inca ha podido ser el lugar donde se ha desarrollado una de las agriculturas más avanzadas de la época, debido a que se poseía una agricultura que cuidaba el medio ambiente al buscar la diversidad de cultivos y el cuidado de suelos (Marrero, 2010, pp. 41–42). Por otro lado, en los últimos años, la agricultura orgánica ha podido crecer de forma exponencial, siguiendo la tendencia de otros países al darse cuenta de la preferencia existente por productos más saludables, que no dañen el ambiente y que tengan un proceso productivo limpio (Marrero, 2010, p. 42). La evolución de la producción orgánica en el Perú, de acuerdo con Marrero, puede ser clasificada en tres etapas: bases científicas y capacitación; organización de agricultores; e incidencia política y mercados. La primera etapa se desarrolló entre 1983 y 1994, periodo en el que se hizo énfasis en la capacitación de profesionales y pequeños productores (Marrero, 2010). Después, entre 1995 y 2000, el Estado buscaba dar apoyo a los pequeños agricultores a través del desarrollo de políticas enfocadas en la cooperación; así se pudo formar la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE Perú) que agrupa a asociaciones de agricultores y otras organizaciones. Finalmente, en el año 2001, se forma la Comisión Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO) con lo cual se registra legalmente la existencia de la agricultura ecológica en el Perú (Marrero, 2010, pp. 42–43).

En la actualidad, la agricultura orgánica se lleva a cabo principalmente por pequeños agricultores, quienes, en su gran mayoría, andan agrupados en asociaciones. Además de ello, la agricultura orgánica se lleva a cabo en todo el Perú, siendo Madre de Dios, Cusco, Piura y Cajamarca los departamentos con mayor superficie para agricultura orgánica (Martínez, 2009).

Se presenta a continuación un mapa elaborado con información del Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL por sus siglas en inglés) para exponer el desarrollo de la agricultura a nivel global hasta el 2019. En este mapa se aprecia que Oceanía sigue siendo el continente con el mayor número de hectáreas destinadas a cultivos orgánicos, mientras que África, la con menos hectáreas. Por otro lado, América del Sur ha tenido un desarrollo continuo en los últimos años, con un crecimiento del 7% en el último año llegando así a representar el 11% del total de hectáreas para cultivos orgánicos a nivel mundial (FiBL e IFOAM Organics International, 2019, p. 326). En la sección de anexos se encuentran las demás estadísticas por continentes sobre producción orgánica (ver Anexo A).

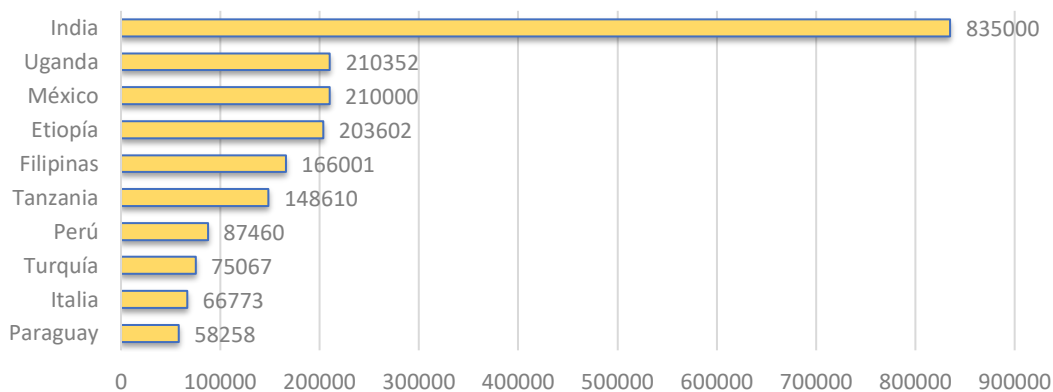
Figura 1: Distribución del área destinada para cultivos orgánicos por continentes



Adaptado de FiBL e IFOAM Organics International (2019)

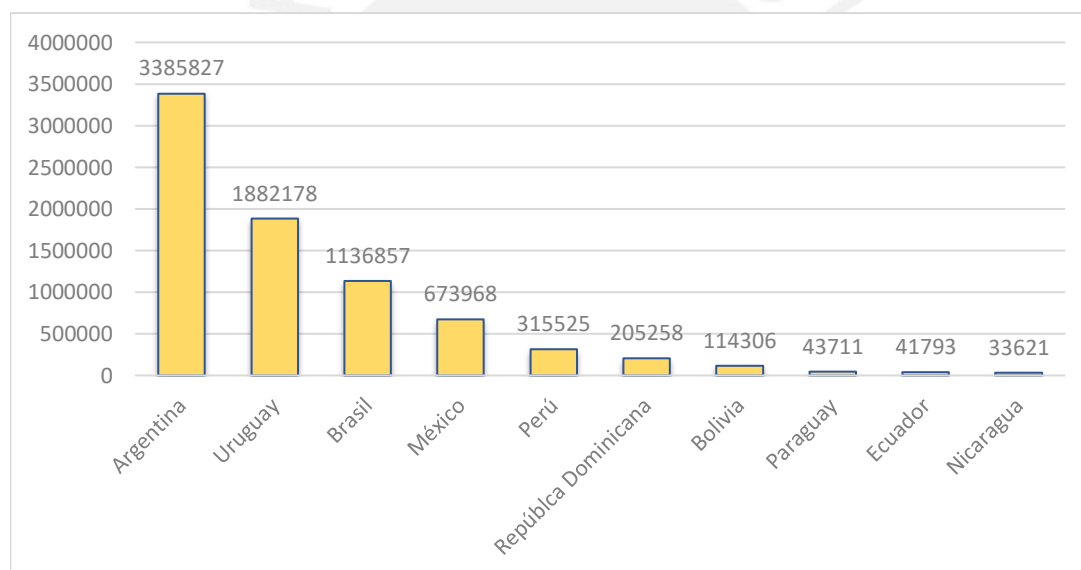
Por otro lado, de acuerdo con la última encuesta del FiBL, el Perú se encuentra en el puesto 7 dentro de los 10 países con mayor cantidad de productores orgánicos; mientras que se posiciona en el puesto 5 dentro de los 10 países latinoamericanos con mayor área para productos orgánicos, solo estando detrás de Argentina, Uruguay, Brasil y México. Ver gráficos a continuación:

Figura 2: Los 10 países con mayor cantidad de productores orgánicos (2017)



Adaptado de FiBL e IFOAM Organics International (2019)

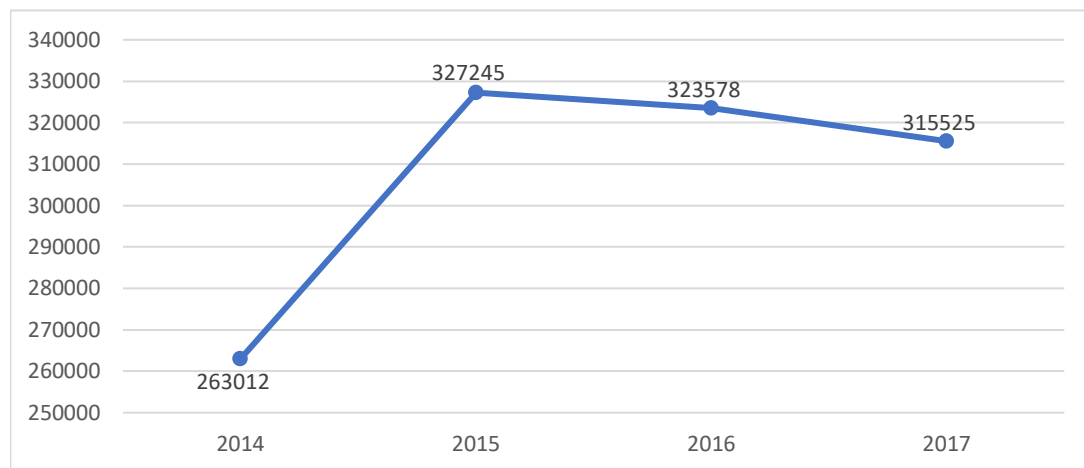
Figura 3: Países latinoamericanos con mayor área destinada a cultivos orgánicos (en hectáreas) (2017)



Adaptado de FiBL e IFOAM Organics International (2019)

Con respecto al gráfico previo, el Perú posee 315525 hectáreas en las que se producen cultivos orgánicos. Esta área total destinada a este tipo de producto ha ido en aumento del año 2014 al 2015 pero luego se fue reduciendo en poco más de 10000 hectáreas del 2015 al 2017. Ver gráfico a continuación:

Figura 4: Área total destinada a cultivos orgánicos en el Perú (2014-2017) (en hectáreas)

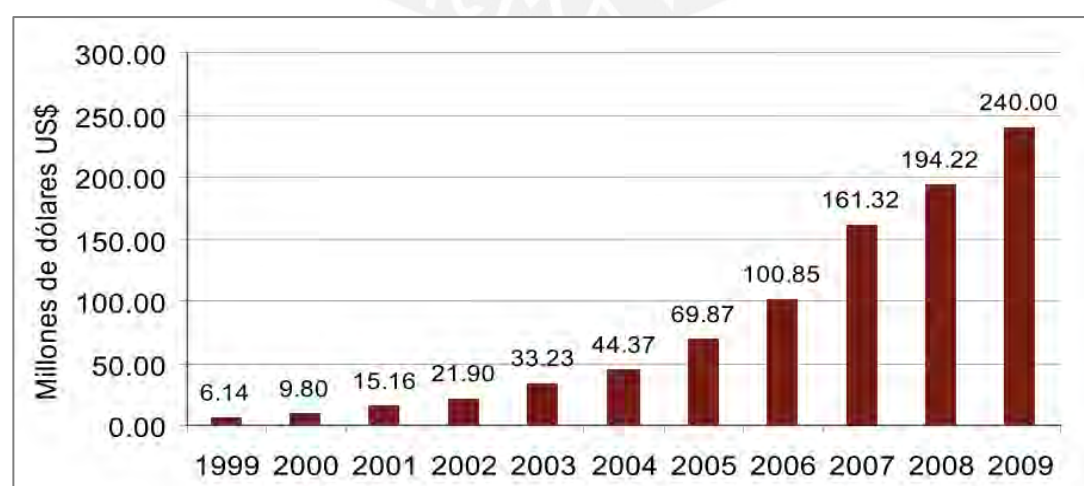


Adaptado de FiBL e IFOAM Organics International (2019)

Estas hectáreas destinadas a la producción orgánica están repartidas por la mayoría de los departamentos del Perú. Los departamentos con mayor área destinada a producción orgánica son Madre de Dios, Cajamarca, Junín y San Martín. En los anexos se puede encontrar la lista completa de departamentos con áreas destinadas a producción orgánica, además de la cantidad de pequeños agricultores por departamento (ver Anexo B).

Al analizar las exportaciones peruanas de productos orgánicos en valor FOB en el gráfico a continuación, podemos observar sus inicios en el año 1999 con 6.14 millones de dólares. El crecimiento de este monto se ha multiplicado casi 40 veces para el año 2009 (240 Millones US\$). La exportación de productos orgánicos ha tenido un crecimiento exponencial, teniendo como principales clientes a países de Europa (Alemania, Holanda, Bélgica, etc.), América (Estados Unidos y Canadá) y Asia (Japón y Tailandia) (Proinversión, 2008, p. 4).

Figura 5: Exportaciones peruanas de productos orgánicos en valor FOB (1999-2009)



Fuente: Proinversión (2008)

1.1.2. Problemas de las asociaciones

El desafío que enfrentan las empresas hoy en día es poder adecuarse eficientemente a las condiciones del mercado y poder competir (Ramírez y Vergara, 2007, p. 57). Este desafío no es ajeno en el caso de las asociaciones de pequeños agricultores, pues los agricultores se agrupan para poder negociar mejor sus productos y posicionarse en el mercado. Si bien asociarse les permite acceder a ciertos beneficios, existen también problemas que afectan a estas asociaciones. Podemos clasificar a los problemas en dos rubros: problemas externos (del sector) e internos (de las asociaciones).

De los principales problemas del sector, destacan seis, que son los siguientes:

- Aprovechamiento ineficiente de los recursos naturales: “Inadecuado manejo del recurso forestal y fauna y de los recursos de tierra y agua, Insuficiente asignación de derechos de uso sobre los recursos de tierra y agua que limitan el aprovechamiento racional de los recursos naturales, pues no garantiza su control y restringe las inversiones privadas” (Vela y Gonzales, 2016, p. 4)
- Poco acceso a servicios básicos para los agricultores: Es ocasionado, principalmente, por la falta de apoyo al desarrollo de este sector que pueda generar mejores ingresos ; y el escaso acceso a servicios de salud, educación, infraestructura vial, entre otros (Vela y Gonzales, 2016, pp. 3–4). De acuerdo a la ENAHO, no todos los pequeños agricultores pueden acceder a servicios de luz, por lo que en algunos sitios solo utilizan velas; la situación en la región selva es aún más preocupante, pues menos del 50% poseen viviendas con acceso a luz (Vela y Gonzales, 2016, p. 9).
- Baja competitividad y rentabilidad: Es causado por el inferior nivel de acceso a capital humano, un inconveniente sistema de comercialización y la falta de servicios agrarios (Rocha, 2016, p. 43; Vela y Gonzales, 2016, p. 4). Además, los niveles de productividad del sector agricultor han ido reduciéndose, de acuerdo al Banco interamericano de Desarrollo (BID) (Vela y Gonzales, 2016, p. 8).
- Falta de desarrollo institucional en el sector agroexportador: la falta de instituciones de apoyo para las asociaciones de pequeños agricultores limita su entrada hacia nuevos mercados (Aguirre, Chávez, y García, 2015, p. 8)
- Limitado acceso a servicios financieros: Debido a la cantidad de factores que pueden afectar la producción (clima, agua, infraestructura, etc.), la agricultura es una actividad de alto riesgo. Que la agricultura conlleve un gran riesgo y que sus niveles de rentabilidad sean bajos, ocasionan que sea una actividad poca atractiva para las instituciones financieras (Vela y Gonzales, 2016, pp. 9–10).

- Mercados distorsionados: En el mercado agropecuario, existe una gran cantidad de intermediarios en todo el proceso de comercialización que poseen mayor poder de negociación que los pequeños agricultores. Además de ello, durante el transporte, manipuleo y almacenamiento se pierde entre 15 y 30% del volumen producido; por lo que la infraestructura de mercado es todavía deficiente (Vela y Gonzales, 2016, p. 10).

Por otro lado, existen también problemas internos, es decir limitantes de los agricultores para poder pertenecer a una asociación y problemas entre asociaciones. Algunos de los problemas que limitan su acceso a participar en asociaciones son el bajo volumen de producción, la ausencia de proyectos, la visión poco desarrollada de las asociaciones, la falta de resultados tangibles y la poca rentabilidad en la comercialización de productos (Rocha, 2016, p. 38). Además, de acuerdo a investigaciones previas (Ancajima, Antón, Saldarriaga y Urbina, 2012; Ascaño, Castañeda, Machicao y Valdiviezo, 2017; Rocha, 2016), se pudo identificar que el nivel de vinculación con el mercado es aún muy bajo. Esto quiere decir, que son muy limitadas las asociaciones de agricultores que pueden propiamente posicionar su producción en el mercado internacional. El resto de asociaciones o comercian sus productos de manera local o sirven de proveedores a alguna empresa para la exportación de productos (Rocha, 2016, pp. 38–39).

Otro limitante para las asociaciones de pequeños agricultores es el grado de tecnificación. Esto tiene que ver con la tecnología y métodos de producción utilizados. Históricamente, la producción se realizaba a través de técnicas ancestrales de arado, cultivo y riego; por lo cual la innovación estaría ligada a comenzar a utilizar técnicas modernas de producción. En el caso de las asociaciones de pequeños agricultores, combinan ambas técnicas, pues aún su nivel de asimilación a las nuevas tecnologías es bajo dado su limitado acceso a tecnología moderna y falta de financiamiento (Rocha, 2016, pp. 41–42).

Más allá de estos problemas, es necesario indicar que la forma como están organizados los pequeños agricultores es otro limitante. Según el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) en el 2012, el 80% de productores agropecuarios tenían terrenos menores a cinco hectáreas; sin embargo, esto representaba solo el 6% de la superficie total agropecuaria. Además de ello, entre los dos últimos censos (1994 y 2012), el número de pequeños agricultores aumentó en un 45%, mientras que los terrenos que concentran, solo un 9% (Escobal et al., 2015, pp. 89–90). Esto demuestra un proceso de “minifundización” y la forma como están fragmentados los terrenos. Al respecto, Vela y Gonzales mencionan lo siguiente:

la superficie agropecuaria presenta una alta fragmentación de la tierra, la cual se expresa en el reducido tamaño de las unidades agropecuarias, que a su vez comprenden parcelas dispersas (situación agravada por la topografía nacional), lo que constituyen un gran obstáculo a la rentabilidad del agro [...] Se estima que en la actualidad estas cifras aún son más atomizadas, dado que no existe un mercado de tierras desarrollado (principalmente en Sierra y Selva) y la

transferencia de propiedad en mayor proporción se da de padres a hijos por herencia familiar (Vela y Gonzales, 2016, p. 6).

1.1.3. Organización de las asociaciones

Con respecto al sector agrícola, se puede reconocer dos principales estrategias de vinculación: pertenecer a organizaciones productivas, es decir, conformar asociaciones que tengan la capacidad, por sí mismas, de ingresar a mercados (superar barreras de acceso); y vincularse a empresas, lo cual tiene que ver con formar parte de la cadena de suministro de alguna empresa agrícola o agroindustrial para alcanzar objetivos similares (Escobal et al., 2015, p. 90).

a. Vinculados a organizaciones productivas

Para la identificación de los pequeños agricultores que se encuentran vinculados a organizaciones productivas, se toma como fuente el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) en el 2012. A continuación, se presenta una tabla con la organización de pequeños agricultores en organizaciones productivas.

Tabla 2: Agricultores en organizaciones productivas

Periodo 2012	Costa	Sierra	Selva	Total
Unidades agropecuarias	357561	1444530	458882	2260973
Personas naturales	354295	1435657	456750	2246702
En organizaciones	205657	252940	56301	514898
En organizaciones (productivas)	34837	42813	44378	122028
Porcentaje del total de personas naturales	9,83%	2,98%	9,72%	5,43%

Fuente: Fort y Vargas (2015)

En la tabla anterior, en la costa y selva, se puede apreciar que alrededor del 10% de los agricultores pertenece a organizaciones productivas, mientras que, en la sierra, es menos del 3% (Escobal et al., 2015, p. 100).

Además de ello, el IV CENAGRO muestra resultados sobre la percepción de los pequeños agricultores acerca de los beneficios de pertenecer a una organización productiva. Dichos resultados se muestran a continuación en la tabla 4.

Tabla 3: Beneficios por pertenecer a una organización

Beneficios	Organizaciones productivas	Organizaciones no productivas
Abastecimiento de insumos agrícolas y/o pecuarios	22,3	4
Acceso a mercados locales/nacionales para la venta	12,6	0,6
Acceso al mercado exterior para la venta	13,5	0,1
Asistencia técnica y/o capacitación	24	2,5
Acceso a servicios financieros y/o crédito	4,3	0,4
Abastecimiento de agua	31,87	83,78
Otro	7,7	0,7
Ningún beneficio o servicio	29,5	10,2

Fuente: Fort y Vargas (2015)

Según la tabla 3, se puede distinguir dos tipos de organizaciones: productivas y no productivas. Las organizaciones no productivas hacen referencia a las asociaciones de agricultores que no pueden ingresar, por sí mismas, al mercado; es decir, requieren de una estrategia de vinculación adicional para lograr dicho fin. Para los agricultores vinculados a organizaciones no productivas, el beneficio más importante es el abastecimiento al agua (83.78% de los encuestados marcaron esta opción). Por otro lado, la distribución porcentual sobre los beneficios percibidos en las organizaciones productivas es más variada. Entre los principales beneficios están el abastecimiento al agua (31.87%), la asistencia técnica (24%) y el abastecimiento de insumos agrícolas (22.3%).

Por último, la ubicación de los pequeños agricultores asociados a organizaciones productivas es muy heterogénea. Se presenta un mapa con la localización de agricultores en organizaciones productivas (ver Anexo C).

b. Vinculados a empresas

Al igual que en el punto anterior, se toma como fuente el IV CENAGRO 2012. Podemos observar la distribución por regiones de los pequeños agricultores vinculados a empresas en la siguiente tabla.

Tabla 4: Agricultores vinculados a empresas

Periodo 2012	Costa	Sierra	Selva	Total
Unidades agropecuarias	357561	1444530	458882	2260973
Personas naturales	354295	1435657	456750	2246702
Productores vinculados empresas	18788	2249	2676	23713
Porcentaje del total de personas naturales	5,30%	0,16%	0,59%	1,06%

Fuente: Fort y Vargas (2015)

La vinculación a empresas de parte de pequeños agricultores es mucho menor que en el caso de las organizaciones productivas. Solo un 5% de agricultores de la costa están vinculados a empresas. En la región sierra y selva, esta modalidad de vinculación es menor a 1%.

Finalmente, al igual que en el caso anterior, a partir del IV CENAGRO, la ubicación de los pequeños agricultores se presenta en un mapa (ver Anexo D).

1.1.4. Certificaciones orgánicas

En el capítulo anterior, se definió a la agricultura orgánica como una forma de producir cultivos con prácticas que no afecten la salud de las personas o el medio ambiente, además de no utilizar pesticidas o fertilizantes químicos (Torres, 2012, p. 59). Sin embargo, para que el producto puesto a la venta en un mercado sea considerado como orgánico debe tener alguna certificación (Torres, 2012, p. 59). A continuación, se presenta un cuadro con las principales certificaciones para productos orgánicos en el Perú:

Tabla 5: Principales certificaciones orgánicas

Nombre	Sello	Descripción
Programa Nacional Orgánico (NOP- USDA)		Este es el Programa Nacional Orgánico de Estados Unidos. Se encarga de la certificación de alimentos orgánicos de origen vegetal, animal o procesados. Esta certificación es necesaria para cualquier organización latinoamericana que busque la exportación de productos orgánicos a Estados Unidos.
Agricultura Ecológica de la Unión Europea		Esta certificación presta especial atención a que se logren sistemas productivos que sean sostenibles, que exista una diversidad de productos orgánicos disponibles y que sean de gran calidad. De esta forma solo brinda la certificación una vez se cumpla una inspección en la cual por lo menos, un 95% de los compuestos agrícolas fueron ecológicos.
Japanese Agricultural Standards (JAS)		Hace referencia al certificado de producción agrícola orgánica japonés. Su obtención depende del cumplimiento de estándares del JAS y obtener la certificación de parte de alguna entidad certificadora aprobada por el gobierno japonés.
Global G.A.P.		Hace referencia a la norma mundial para las buenas prácticas agrícolas, la cual incluye normas voluntarias por las cuales se puede designar a un producto como orgánico. Busca reducir el impacto de la contaminación a través de la adopción de prácticas que apunten hacia la sostenibilidad del ambiente.
Comercio Justo (Fair Trade)		Permite que las asociaciones de pequeños agricultores puedan tener un mejor acceso a mercados y condiciones comerciales. Para lograr esto, este programa fija un precio mínimo para el producto destinado a la exportación, además de un pago extra que se deberá destinar a la mejora de las condiciones de vida de la comunidad agrícola.

Fuente: Torres (2012)

1.1.5. Principales cultivos orgánicos

Finalmente, con respecto a la oferta exportable de productos orgánicos, el Perú ofrece una cartera muy variada que incluye frutas, bayas, semillas, cereales, hortalizas, tubérculos y raíces. Estos productos son mencionados en el cuadro a continuación:

Tabla 6: Cultivos orgánicos del Perú

Tipo	Productos
Frutas	Banano, camu camu, lúcuma, mango, nueces y pecanas
Bayas y semillas	Café y cacao
Cereales y granos	Ajonjolí, amaranto y quinua
Hortalizas, tubérculos y raíces	Palmito, panela y ají
Productos naturales	Maca, maíz morado, yacón

Fuente: Martinez (2009)

De los productos orgánicos exportables, destacan el banano, quinua, café y cacao orgánico. La lista completa de los volúmenes de exportación de los diversos productos orgánicos puede ser encontrada en la sección de anexos en los que se divide la exportación nacional de cada producto orgánico de los últimos 5 años en valor FOB y en TM (ver Anexo E y F).

a. Evidencia empírica

Los principales hallazgos encontrados muestran evidencia de la aplicación de la asociatividad en asociaciones de pequeños agricultores de diferentes productos orgánicos. Específicamente se busca detallar el modelo de asociatividad utilizado, en qué fase de la asociatividad se encuentra y, finalmente, qué ventajas y obstáculos ha podido encontrar en el desarrollo de esta asociatividad.

Un caso de asociatividad se desarrolla en la industria del café orgánico, en especial la Central de cooperativas cafetaleras Cocola y la cooperativa Maranura. Ambas cooperativas se encuentran en Cusco y su principal función es poder acopiar el café orgánico de las asociaciones que forman parte de la cooperativa para su comercialización; además de ello, también se encarga de buscar nuevos compradores y mercados potenciales en el exterior (Barriga, 2009, pp. 41–42). Por otro lado, los cafetaleros asociados a alguna de estas cooperativas poseen beneficios como el acceso a la información (como estados financieros, cuentas personales, datos estadísticos e información institucional) y la participación en las decisiones de la cooperativa (como elegir dirigentes, participación en votaciones, opinar sobre excedentes y presentar propuestas de acción colectiva) (Barriga, 2009, p. 79). Entre los principales obstáculos hacia la producción de café orgánico, destacan tres: las áreas de cultivo son consideradas zonas críticas, pues se encuentra la mayor cantidad de ecosistemas en riesgo por actividades humanas; la certificación orgánica implica una gran inversión en tiempo y dinero, pues dicho proceso tarda alrededor de tres años y cuesta entre 1800 a 2000 dólares el primer año (tomando como base una agrupación de 100 agricultores); y la obtención de insumos vitales (estiércol, guano u otros tipos de abono orgánico) es difícil de conseguir; por lo cual, la baja disponibilidad de estos insumos hace que sea más costosa la producción de café orgánico (Tudela, 2014, pp. 14–15).

En contraparte, los factores que motivan a los cafetaleros a adoptar prácticas de agricultura orgánica, de acuerdo con Tudela (2014), son también tres: existe un sobreprecio en el mercado internacional para el café orgánico y otros tipos de cafés especiales (de comercio justo, amigable con las aves, de la Alianza para los Bosques y la certificación Utz Kape); la difusión de los beneficios de los productos orgánicos para la salud conlleva a que exista una demanda creciente por estos productos; y tienen como aliados a la Unión Europea, Cooperación Internacional Alemana-GIZ y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA).

Por otro lado, podemos mencionar el caso de CEPROVAJE, una cooperativa en La Libertad que pudo agrupar a varias asociaciones de pequeños agricultores de maíz amarillo duro, más adelante también a agricultores de quinua y espárragos orgánicos (Oda y Tello, 2018, p. 7). CEPROVAJE ha tenido éxito al plantear como modelo asociativo la vinculación a cadenas

productivas. En otras palabras, los pequeños agricultores pueden ser parte de la cadena y que mantengan su poder de negociación. En el caso del maíz amarillo duro, esta cooperativa ha podido vincularse a la empresa Backus para así lograr beneficios como la producción a escala, desarrollar capacidades técnicas y desarrollar un enfoque de negocios inclusivo (Oda y Tello, 2018, pp. 12–13).

El principal problema de los pequeños agricultores de La Libertad era la gran inversión necesaria para financiar la campaña agrícola; es decir, costos relacionados a la compra de semillas, combate de plagas, agua de riego y asesoramiento. Estos fuertes costos se ligan a la minifundización, característica de los cultivos en todo el Perú, y a la incertidumbre de poder encontrar un mercado que recompense los costos mencionados (Oda y Tello, 2018, p. 43). Ante ello, el poder vincularse a la cadena productiva de Backus y otras empresas, en el caso de quinua y espárragos, ha podido solucionar este problema, debido a que poseen colectivamente una superficie que ofrece mayor rentabilidad en sus cultivos; el riego es más eficiente debido a las parcelas de mayor tamaño; pueden contar con asistencia técnica; y tienen acceso a charlas y talleres sobre el manejo de cultivos y combate de plagas (Oda y Tello, 2018, p. 44).

En el caso del cacao orgánico, es una industria en la que operan pequeños agricultores de forma individual y colectiva (asociaciones, cooperativas). Sin embargo, la mayoría de los agricultores se encuentran en estado de pobreza, poseen parcelas pequeñas, bajo nivel educativo y limitado acceso a otros servicios (Ochoa, 2016, p. 55). Con respecto a este producto, podemos mencionar a APPCACAO, el gremio nacional de productores de cacao, que pudo ser desarrollado a partir de los esfuerzos de sus miembros, más que el actuar del gobierno y otras instituciones. APPCACAO nació para facilitar la representación de pequeños productores, pero, con el tiempo, ha podido convertirse en un actor que permite que sus asociados puedan ingresar a mercados en el exterior, acceder a mejor financiamiento y desarrollar tecnologías que permitan mejorar la productividad (Ochoa, 2016, pp. 94–96)

Finalmente, la industria de la panela orgánica en Piura es un ejemplo de asociatividad aún poco desarrollada. La panela, endulzante producido a partir del jugo de caña de azúcar, es un producto cuya demanda ha tenido un crecimiento exponencial en el mercado internacional (Ancajima et al., 2012, p. 125). Dos factores destacan como obstáculos para el logro de la asociatividad en esta industria. Por un lado, están los factores organizacionales como la poca asistencia técnica, mano de obra no capacitada, infraestructura de agua en deficiente estado, problemas de alcantarillado y falta de vías de acceso a las zonas productoras (Ancajima et al., 2012). Por otro lado, también existen factores socioculturales; por ejemplo, cuando existe una gran cantidad de productores reacios a participar en asociaciones, falta de disciplina de los

productores, desconfianza del éxito de las asociaciones y poco apoyo de entidades gubernamentales (Ancajima et al., 2012, pp. 125–126).

Si bien la demanda internacional creciente permitiría que haya incentivos para producir panela orgánica en Piura, los obstáculos presentados limitan la conformación de algún modelo asociativo en la zona. Además de ello, es necesario mencionar que la industria de la panela no ha podido desarrollarse, debido a que los productores prefieren cambiar sus cultivos a café o banano, productos con mayor éxito en Piura (Ancajima et al., 2012, pp. 127–130).

1.2. Las asociaciones de productores de banano orgánico

El presente subcapítulo se concentra en la industria del banano orgánico. Se describe los inicios de la exportación a inicios del 2000, se presentan estadísticas sobre su estado actual, se detallan las características principales de los agricultores de banano orgánico y, finalmente, se presentan dos casos de asociatividad sobre agricultores bananeros en los valles de Chira y de Río de Tumbes.

1.2.1. Antecedentes

A fines de los 90 (entre 1998 y 1999), el Estado comenzó con la promoción de la exportación del banano orgánico; por lo cual brindó insumos a crédito a agricultores de banano tradicional; esto quiere decir que les brindó créditos para que puedan adquirir abono orgánico, como guano de isla, y otros insumos necesarios para la producción orgánica de banano (Fairlie, 2008b, p. 33). Esto fue el primer intento estatal para que agricultores puedan convertir sus cultivos a banano orgánico, pues permitió la certificación de la gran mayoría de tierras de cultivo de los agricultores participantes del programa. Sin embargo, este intento fracasó al querer exportar el producto orgánico por medio de una empresa del Estado (Fairlie, 2008a, p. 35).

Dado que el intento de apoyo del Estado no resultó, los agricultores solo tenían como alternativa establecer redes con empresas para la exportación de sus productos. En algunos casos, como en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS), las empresas no cumplieron con el acuerdo de pago o capacitaciones (Fairlie, 2008b, p. 35). De esa forma los agricultores quedan confundidos al terminar su etapa de conversión a banano orgánico, pues el Estado no pudo ayudarlos a exportar el producto orgánico y las empresas exportadoras, al buscar solo ganancias, no solían cumplir los acuerdos con los agricultores. Fairlie (2008a) menciona que “frente a la ruptura de redes de apoyo con agentes externos, las redes entre agricultores fueron las que permitieron la conversión al banano orgánico al asegurar el aprovisionamiento de los insumos más importantes y al brindar las capacitaciones necesarias”.

1.2.2. Desarrollo de las exportaciones

Como se mencionó, la exportación de banano orgánico en el Perú comenzó a finales de los 90; sin embargo, el auge de las exportaciones se dio entre el 2000 y 2007 al crecer de US\$

264 mil a US\$ 31 millones (Fairlie, 2008a, p. 12). A continuación, se presenta la evolución de las exportaciones peruanas de banano orgánico por países entre el 2000 y 2007.

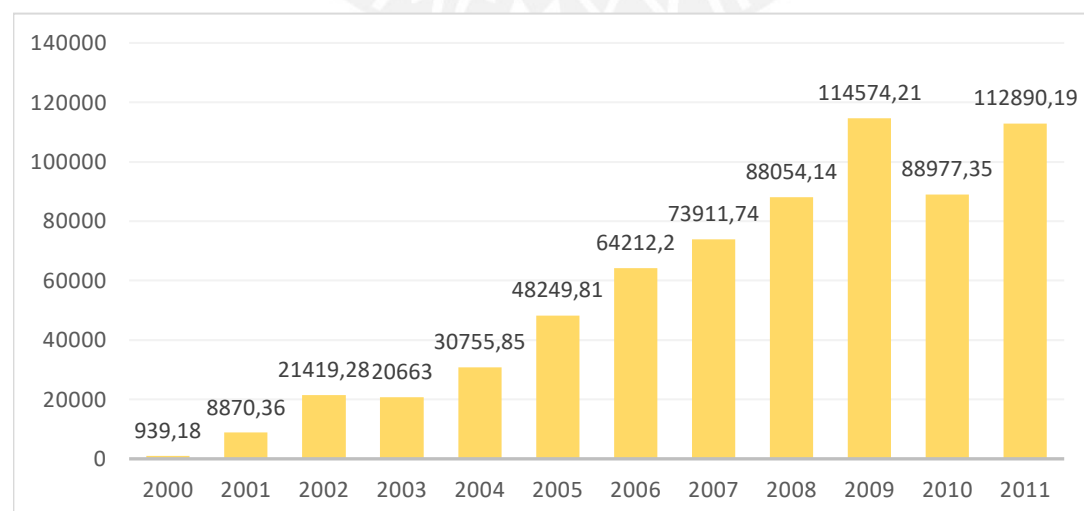
Tabla 7: Exportaciones peruanas de banano orgánico por países destino (2000-2007) (peso neto en toneladas)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Holanda	-	855	293	2231	4662	11471	11471	27427
Estados Unidos	856	6743	11073	13538	12207	26367	26367	17861
Japón	-	-	-	128	3394	4442	4442	7797
Alemania	-	-	3330	-	439	4371	4371	6468
Bélgica	-	56	3908	2206	6116	10028	10028	4523
Reino Unido	-	174	-	-	166	-	-	313
Ecuador	-	-	-	-	204	159	159	98
Italia	-	-	-	-	-	-	-	60
España	-	52	-	-	-	195	195	20
Corea	-	-	-	-	-	-	-	18
Francia	-	115	349	-	-	2	2	2
China	-	-	-	-	18	-	-	-
Colombia	-	-	-	-	-	40	40	-
Portugal	-	-	-	-	-	20	20	-
Total general	856	7995	18953	18103	27206	57095	57095	64587

Adaptado de Fairlie (2008a)

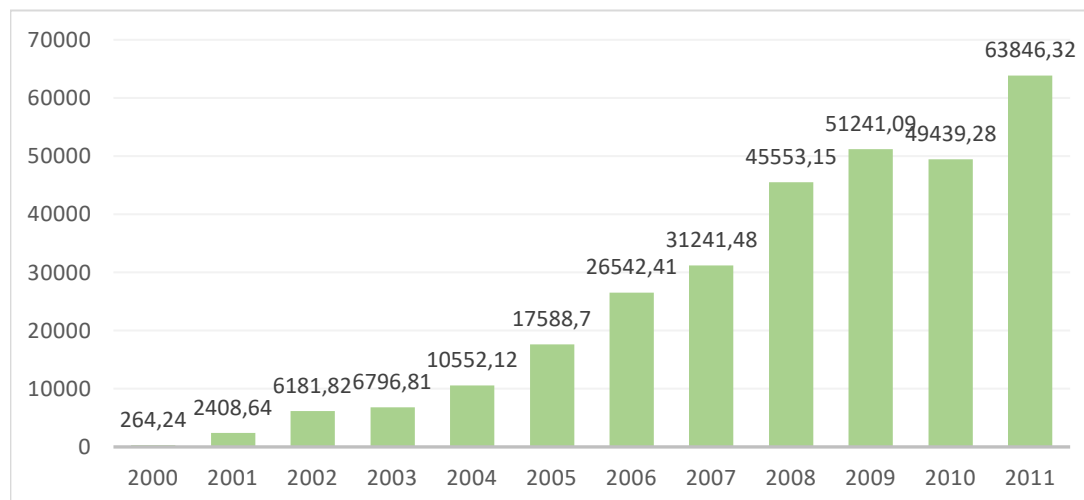
De acuerdo con el cuadro mostrado, se inició en el 2000 con exportaciones a Estados Unidos y luego se fueron diversificando las exportaciones a países europeos como Holanda, Alemania y Bélgica. Además, hasta el año 2007 se tenía a Holanda como principal destino exportador. Por otro lado, se tiene los siguientes gráficos con la evolución de las exportaciones peruanas en valor FOB en toneladas y US\$.

Figura 6: Exportaciones peruanas de banano orgánico (valor FOB en toneladas)



Fuente: SIEA Midagri (2020)

Figura 7: Exportaciones peruanas de banano orgánico (valor FOB en miles US\$)



Fuente: SIEA Midagri (2020)

Como se indica en los gráficos, las exportaciones de banano orgánico han tenido un aumento sostenido desde iniciaron; de hecho, entre el 2000 y 2001 se ha multiplicado su valor más de nueve veces pasando de 939 a 8870 toneladas exportadas (en peso bruto). La tendencia creciente se ha mantenido a pesar de una disminución en el volumen exportado entre el 2009 y 2010. Si bien existió una disminución del volumen, el valor en US\$ no se vio afectado considerablemente, debido al incremento del precio del banano orgánico a nivel internacional.

Finalmente, la lista de los principales exportadores de banano orgánico en el Perú se compone principalmente por diversas asociaciones de productores, cooperativas y empresas exportadoras (ver Anexo G).

1.2.3. Principales características

Podemos conocer algunas características de los productores de banano orgánico gracias a estudios previos realizados en Piura y Tumbes, principales departamentos donde ocurre la producción de esta fruta. Dentro de las asociaciones de agricultores de banano orgánico existe un promedio de edad de 50 años, además de estar compuesto principalmente por hombres con esposa e hijos (Fairlie, 2008a, pp. 26–27). Además de ello, con respecto al grado de educación, la mayoría de los agricultores cuentan con educación primaria (41%), seguido de educación secundaria (29%) y educación superior (17%); finalmente, el resto (13%) no cuenta con ningún grado de educación (Fairlie, 2008b, p. 33).

Por otro lado, al hablar de las viviendas y el acceso a servicios básicos de los agricultores de banano orgánico, de acuerdo con el estudio de Fairlie (2008), podemos indicar que el 92% posee vivienda propia y el resto (8%), alquilada (Fairlie, 2008b, p. 29). Además, más de la mitad (54%) de agricultores poseen el servicio de agua potable dentro de sus viviendas,

siendo la mayoría aquellos que viven cerca de las capitales distritales; otros agricultores obtienen agua de pilones públicos (34%), camiones cisternas (4%), y el resto (8%) no cuenta con acceso a agua potable por lo que solo cuentan con ríos y acequias como fuente de agua no potable (Fairlie, 2008b, p. 29).

Finalmente, una de las principales limitaciones que poseen las asociaciones de productores de banano orgánico es la existencia de una abundante presencia de minifundios. Esto quiere decir que, al tener pequeñas extensiones de tierra, es complicado lograr formar economías de escala para la producción de volúmenes significativos para la exportación (Fairlie, 2008a, p. 33).

1.2.4. Casos de asociatividad

Para concluir este capítulo, se presentan los casos del Valle del Chira y Valle del Río de Tumbes, valles donde se realizaron estudios sobre la organización de sus miembros, asociatividad lograda y beneficios obtenidos. Al presentar estos dos casos, se busca retratar la asociatividad alcanzada y los resultados de esta en términos de competitividad.

a. Valle del Chira

Alan Fairlie realizó una investigación sobre los principales factores de éxito y limitaciones de las asociaciones de agricultores de banano orgánico en Sullana, Piura, específicamente en los distritos de Marcavelica, Querecotillo y Salitral (Fairlie, 2008b, p. 31). Para realizar la investigación se concentró en 10 asociaciones donde 5 era parte de la Red de Productores de Banano Orgánico de Comercio Justo (Repeban) y 5 asociaciones de la Central de Pequeños Productores Piuranos de Banano Orgánico (Cepibo); de este total, 6 poseen la certificación de Comercio Justo (Fairlie, 2008b, pp. 31–32). Al aplicar encuestas y entrevistas a los miembros y dirigentes de las asociaciones, se pudo obtener los siguientes resultados:

Uno de los principales problemas para los agricultores es la organización de las tierras, pues al ser pequeñas complican la formación de economías de escala. Entre otros problemas destacan la heterogeneidad que poseen los agricultores sobre insumos para la producción como agua y fertilizantes; y la falta de conocimientos sobre técnicas agrícolas modernas y sobre el mercado internacional (Fairlie, 2008b).

Si bien participar del programa de Comercio Justo les permite a los productores obtener mejores ingresos, el retraso cambiario y el precio del guano, insumo cuyo precio es fijado por el Estado, reducen el total obtenido de la exportación. Ante estos factores que merman el ingreso total, se puede contrastar las diferencias entre las ganancias de un exportador y un comercializador en Europa (Fairlie, 2008a). Al realizar encuestas a los miembros de las asociaciones, se pudo descubrir que comparten el deseo de poder avanzar dentro de la cadena de producción; en otras palabras, que puedan estar cada vez más involucradas en el proceso, ya sea

por encargarse de tareas nuevas como el empaquetado o, últimamente, logrando exportar de manera directa (Fairlie, 2008b).

Para asociaciones relativamente nuevas, aquellas que se encuentran aún en las fases iniciales de la asociatividad, lograr obtener la certificación de Comercio Justo puede ser complicado, pero al mismo tiempo se convierte en una meta muy anhelada para sus miembros (Fairlie, 2008b). Por otro lado, asociaciones maduras, aquellas que han estado exportando sus productos a través de la vinculación a cadenas productivas de empresas, tienen complicaciones al querer exportar de manera directa, pues en algunos casos los acuerdos firmados amarran a los agricultores a trabajar con la empresa por largos periodos de tiempo (Fairlie, 2008b).

Una de las razones principales que explican el éxito de las asociaciones es que han podido generar con los excedentes proyectos que mejoren la calidad de vida de la zona tales como proyectos de salud y educación. Esto también permite que puedan exigir al Estado una mejor provisión de bienes y servicios básicos que contribuyan a esta mejora de la calidad de vida (Fairlie, 2008b).

Además del trabajo de Fairlie, se puede mencionar también los resultados de la tesis de Gina Maldonado, quien se encargó en determinar aquellos factores que permitieron la asociatividad en las mismas redes de asociaciones mencionadas (Repeban y Cepibo). De acuerdo con Maldonado, en ambos casos, las redes creadas permitieron que los pequeños agricultores hayan podido posicionar su producto en el exterior de una manera más eficiente, debido a que han agrupado a las asociaciones en una misma red (Maldonado, 2012, p. 107). En esa misma línea, Cepibo y Repeban se conforman como redes de asociaciones en las que se formulan estrategias colectivas que permitan la articulación grupal de sus miembros (Maldonado, 2012, pp. 107–108).

En el caso de Repeban, esta red engloba a la mayoría de las asociaciones de pequeños agricultores en el Valle de Chira en Piura. Esta red surgió debido a que existía un problema entre los agricultores y la exportadora Granos Orgánicos Nacionales S.A. con relación a una deuda. La conformación de esta agrupación permitió que los agricultores conocieran los beneficios de asociarse; por ello, en este caso, el factor determinante para la generación de la asociatividad fue la defensa de intereses en común (Maldonado, 2012, p. 110). Los principales motivos por los cuales los agricultores de banano orgánico deciden asociarse son la búsqueda de mayores beneficios económicos, la búsqueda de mayores beneficios sociales, conocimiento de casos similares de asociaciones exitosas y la mayor facilidad en el trabajo colectivo que de manera individual (Maldonado, 2012, p. 100).

En contraparte, los factores que obstaculizan la vinculación a la Repeban y Cepibo de parte de pequeños agricultores son el temor al fracaso de la Repeban y Cepibo, la desconfianza de otras asociaciones que también forman parte de la red, la falta de aprecio de los

beneficios de asociarse a alguna de estas redes y la mala percepción de la asociatividad debido al fracaso de las cooperativas en la década de 1980 (Maldonado, 2012).

Finalmente, cabe mencionar que, de acuerdo a la encuesta tomada a pequeños agricultores de la zona, las condiciones que consideraban esenciales para poder asociarse eran la confianza, estructura de trabajo clara, transparencia, comunicación efectiva, valores compartidos y la capacidad de resolución de conflictos (Maldonado, 2012, p. 105). Estos serían los factores vitales para lograr la asociatividad en el caso de Repeban y Cepibo en el Valle del Chira.

b. Valle del Río de Tumbes

De la misma forma que el caso anterior, el estudio por Flores (2009) buscó determinar cuál era la influencia de los pequeños agricultores de banano orgánico sobre la cadena productiva en el Valle del Río de Tumbes (Flores, 2009, p. 38). En principio, cabe mencionar que la producción en el Valle del Río de Tumbes es una actividad relativamente reciente, pues buscaba reproducir los mismos resultados de los casos de Cepibo y Repeban (Flores, 2009, p. 39). Sin embargo, para la consecución de esta meta, el reto más grande consistía en que los agricultores puedan entender el concepto de asociatividad, como el medio que les permita juntar sus esfuerzos y voluntades para afrontar los problemas que los aquejan (Flores, 2009, p. 39).

Al aplicar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas a tres asociaciones del Valle (Consortio Agrícola de Tumbes, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Tumbes y Comité Departamental Productores Plátano – Tumbes), se obtuvo los siguientes resultados:

Las extensiones de tierra que los agricultores poseen son a lo mucho de 1 hectárea, por lo que sus cultivos están divididos en pequeñas parcelas individuales. Además, si bien todos los agricultores afirmaron ser los propietarios de esas tierras, muy pocos eran quienes poseían títulos de propiedad oficiales u otros documentos que acrediten la tenencia de las tierras (Flores, 2009, p. 42). A diferencia de asociaciones en Piura, las asociaciones del Valle del Río de Tumbes son relativamente nuevas, por lo que aún es difícil lograr una interacción completa entre los agricultores de la zona; en otras palabras, lograr que se pierda esa resistencia al cambio (Flores, 2009, p. 47). Debido al éxito de las asociaciones de banano orgánico en Piura, el Gobierno Regional de Tumbes ha invertido en las asociaciones tumbesinas al dotarles de plantas empacadoras, esto con el fin de que puedan vender sus cultivos a diferentes empresas exportadoras o incluso exportar por su propia cuenta (Flores, 2009, p. 48). De acuerdo con las encuestas realizadas a miembros de las asociaciones, se descubrió que consideran al interés económico como la principal razón por la que se asociaron en primer lugar. Sin embargo, se muestra que las asociaciones buscan también asumir un papel solidario en la comunidad al buscar mejorar la calidad de la educación, salud y servicios básicos (Flores, 2009, p. 48). Finalmente,

Flores (2009) concluye que “para el buen funcionamiento de la cadena productiva es necesaria la optimización de todos sus eslabones. El proceso productivo al ser el más importante, debe ser gestionado de una manera óptima a través de la delimitación de funciones, y responsabilidades de los agricultores”.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del presente trabajo, divididas de acuerdo con los objetivos iniciales planteados de la investigación:

Con respecto al objetivo específico 1 (identificar los principales conceptos de asociatividad) se pudo presentar en el capítulo 2 una descripción de los elementos más relevantes de la asociatividad, tales como sus principios, modelos, ventajas y obstáculos. La descripción de dichos elementos permitió profundizar un entendimiento de la asociatividad como un factor de competitividad.

De acuerdo con el objetivo específico 2 (examinar los principales conceptos de competitividad, además de su aplicación en la agricultura y su vinculación con la asociatividad), se pudo desarrollar los principales modelos de competitividad, además de sus determinantes. Se incluyó en este punto la definición de competitividad con la que se trabaja en la agricultura y sus determinantes. A través de dichos determinantes, se pudo relacionar los conceptos de asociatividad y competitividad aplicado en las asociaciones de agricultores de banano orgánico.

Al continuar con el objetivo específico 3 (conocer las principales características de las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico en el Perú) se pudo desarrollar en el capítulo 3 que las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico poseen rasgos que obstaculizan o permiten la formación de la asociatividad. En primer lugar, los problemas del sector agrícola son el principal obstáculo para la formación de estos vínculos. Los principales problemas del sector son el deficiente aprovechamiento de los recursos naturales, el limitado acceso a servicios básicos, la poca competitividad del sector, la falta de desarrollo institucional, el limitado acceso a financiamiento y los mercados distorsionados que existen (Vela y Gonzales, 2016, p. 10). En segundo lugar, los problemas internos son otro tipo de limitante que afecta la capacidad de los pequeños agricultores para pertenecer a una asociación. Entre ellos destacan el bajo volumen de producción, la ausencia de proyectos y la falta de visión en asociaciones (Rocha, 2016, p. 38).

Por otro lado, tenemos a las características que han permitido la conformación de modelos asociativos. En el caso del banano orgánico, los principales motivos por los cuales los pequeños agricultores decidieron asociarse a una red fueron la búsqueda de mayores beneficios económicos y la mayor facilidad en el trabajo colectivo (Maldonado, 2012, p. 100). Además de

ello, las condiciones necesarias para que se haya generado la asociatividad en esta industria fueron la confianza, transparencia, comunicación efectiva y una estructura de trabajo clara.

Con respecto al objetivo específico 4 (exponer los resultados de la asociatividad en las principales asociaciones de agricultores de banano orgánicos en el Perú), se presentó dos casos de asociatividad en Piura y Tumbes. En el caso de Valle del Chira, en Piura, los problemas que tuvieron los agricultores con el Estado y las empresas exportadoras fueron factores clave para el desarrollo de la asociatividad, como una vía que les permita exportar por sí mismas y poder apoyarse de otras asociaciones de bananeros orgánicos; además de poder acceder a capacitaciones, integrarse más al proceso productivo y generar proyectos para la comunidad. En el caso del Valle de Tumbes, la asociatividad se logró gracias a que los agricultores buscaban replicar los resultados obtenidos en Valle del Chira. Estuvo involucrado para este proceso el apoyo del Estado, que permitió que se dieran capacitaciones y se pudiera organizar a los agricultores. Si bien las asociaciones eran todavía relativamente nuevas, se pudo lograr la integración y la exportación directa, en su mayor parte.

Finalmente, el objetivo general (examinar la relación teórica entre asociatividad y competitividad en las asociaciones de productores de banano orgánico en el Perú en los últimos 10 años) pudo ser alcanzado debido a que se pudo identificar que la asociatividad es un factor de competitividad. Se presentó la relación teórica en el capítulo 2, donde las ventajas de aplicar la asociatividad apuntan finalmente a una mejora de la competitividad en las organizaciones participantes. Por otro lado, en el marco contextual, se pudo presentar la asociatividad lograda en la industria del banano orgánico, gracias a la exposición de los casos en Piura y Tumbes. Además de ello, se han revisado casos de asociatividad en otras industrias de productos orgánicos. Se puede nombrar a la industria de café orgánico, en la que destacan la Central de cooperativas cafetaleras Cocla y la cooperativa Maranura en Cusco. Estas cooperativas se encargan del acopio y comercialización, por lo cual han podido unificar los esfuerzos de las asociaciones de cafetaleros para poder posicionar el producto en el mercado internacional. Además de ello, el ser parte de alguna de estas cooperativas ha podido brindar a sus socios la capacidad de acceder a estados financieros, datos estadísticos e información institucional (Barriga, 2009, p. 79).

Se tiene también el caso de CEPROVAJE, una cooperativa en La Libertad que agrupó a asociaciones de pequeños agricultores de maíz amarillo duro y también a agricultores de quinua y espárragos orgánicos. Esta cooperativa ha logrado que asociaciones de pequeños agricultores puedan vincularse a cadenas productivas de grandes empresas, como Backus en el caso del maíz amarillo duro (Oda y Tello, 2018, pp. 12–13). Además, la vinculación a cadenas productivas en esta industria ha podido solucionar los abundantes costos de financiamiento de la campaña

agrícola y los costos asociados a la compra de insumos, combate de plagas, agua para riego y asesoramiento.

Por último, podemos exponer el caso de APPCACAO, el gremio nacional de productores de cacao. Si bien el nacimiento de este gremio tenía como objetivo principal la representación de sus miembros, pudo desarrollarse hasta que logró que sus asociados puedan ingresar a mercados en el exterior, acceder a mejor financiamiento y desarrollar tecnologías que permitan mejorar la productividad (Ochoa, 2016, pp. 94–96). Estos tres casos son algunas evidencias del desarrollo de la asociatividad en el sector de productos orgánicos que ha permitido que las asociaciones de pequeños agricultores puedan mejorar su competitividad, posicionar sus productos en el mercado internacional y que puedan superar problemas internos y del sector.

Hallazgos

Como se pudo desarrollar en el marco teórico, la asociatividad es descrita como un concepto que tiene como fin el incremento de la competitividad en una organización, debido a que buscar agruparse a través de un modelo asociativo permite que puedan obtener ventajas que de otra forma no podrían acceder. Esta relación se logra observar en las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico. La asociatividad les ha permitido obtener una vía de acceso para mejorar las condiciones en las que exportan su producto, a pesar de los factores limitantes del sector agrícola (deficiente aprovechamiento de los recursos naturales, el limitado acceso a servicios básicos, la poca competitividad del sector, la falta de desarrollo institucional, el limitado acceso a financiamiento y los mercados distorsionados que existen) (Vela y Gonzales, 2016, p. 10).

Por otro lado, tenemos a las características que han permitido la conformación de modelos asociativos. En el caso del banano orgánico, los principales motivos por los cuales los pequeños agricultores decidieron asociarse a una red fueron la búsqueda de mayores beneficios económicos y la mayor facilidad en el trabajo colectivo (Maldonado, 2012, p. 100). Además de ello, las condiciones necesarias para que se haya generado la asociatividad en esta industria fueron la confianza, transparencia, comunicación efectiva y una estructura de trabajo clara. Esto concuerda con lo descrito sobre los principios de la asociatividad en el marco teórico.

En conclusión, se puede observar la relación entre asociatividad y la competitividad (tomando a la asociatividad como un factor de mejora de competitividad) en el desarrollo de las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico, debido a que han podido obtener ventajas gracias a la asociatividad, han podido asociarse a través de un modelo específico y los beneficios obtenidos van de acuerdo con los factores de competitividad agraria de la DGCA.

Futuras investigaciones

Este documento ha podido exponer los conceptos principales de asociatividad y competitividad y la relación entre ambos conceptos aplicada en las asociaciones de pequeños agricultores de banano orgánico. La información contenida en este documento permite una primera inmersión teórico-contextual de este sector, al enfocarse en describir a la asociatividad como un factor de competitividad visto en las asociaciones. De acuerdo con estudios empíricos previos sobre asociatividad en agricultores de banano orgánico, se posee información primaria sobre las principales características de las más grandes y exitosas redes de productores, tales como Cepibo y Repeban, además de asociaciones que exportan sus productos a través de la vinculación con empresas. Sin embargo, los estudios sobre agricultores de banano orgánico no asociados son aún limitados. Ante ello, la presente investigación puede ser el punto de partida para la exploración de agricultores no asociados, específicamente al buscar describir los factores que han permitido que algunos agricultores hayan podido agruparse y poder formar parte de una asociación, mientras que otros no.

De acuerdo con lo mencionado, se propone como futura investigación un estudio comparativo sobre los factores que permiten la asociatividad aplicado en productores de banano orgánico asociados y no asociados dentro de Sullana, Piura. Esta investigación tendría un enfoque cualitativo, pues estaría enfocado en el imaginar de los agricultores bananeros sobre aquello que les permitió, o no, ser parte de una asociación. Además, este trabajo tomaría un alcance exploratorio y descriptivo, ya que, principalmente se busca conocer factores que no han sido descritos anteriormente y poder especificarlos. La estrategia principal utilizada sería el estudio de caso. Como se mencionó anteriormente, se realizaron estudios previos sobre las principales asociaciones de bananeros orgánicos en Piura y Tumbes; para el estudio, se busca tomar a una asociación parte de Cepibo y compararla con bananeros no asociados. Para las técnicas de recolección de información se utilizarán las entrevistas y grupos focales aplicados a dirigentes y agricultores miembros de la asociación. Además de ello, se efectuará el análisis del discurso como técnica de análisis en las respuestas y testimonios de los participantes.

La futura investigación se realizaría en dos partes: una aplicada en una asociación parte de Cepibo y otra en agricultores bananeros no asociados. En el primer caso, la muestra constaría de algunos de los dirigentes (3), mandos intermedios (3) y agricultores de la asociación (3). Para dicha muestra, se realizaría entrevistas a profundidad para conocer su percepción sobre factores que permitieron que se diera la asociatividad. El criterio de selección de la muestra sería por saturación, mientras que se validarían los datos a través de la triangulación de las respuestas brindadas. Para el segundo caso, se tomaría como muestra productores de banano orgánico no asociados en Sullana (12). Dentro de la muestra estarían incluidos agricultores vinculados a

empresas o que todavía se encuentran en un proceso de transformación a banano orgánico. En este caso, se realizarían grupos focales para la recolección de datos; se seleccionarían a los participantes por el criterio de accesibilidad; y se validarían las respuestas por la triangulación de datos.

Como se mencionó, la investigación tendría como foco una comparación de factores que han permitido el desarrollo de la asociatividad en las asociaciones de productores de banano orgánico. El objetivo principal de la investigación sería lograr determinar los factores que permiten que los productores de banano orgánico se asocien. Dicho objetivo sería cumplido a través de la comparación entre bananeros asociados parte de Cepibo y aquellos no asociados. Al mismo tiempo, se tendrían tres objetivos específicos: conocer las características principales de los productores de banano orgánico; conocer la forma en que se asociaron los miembros de Cepibo; y conocer los limitantes que poseen otros productores para asociarse. Para la revisión de la Hipótesis y variables respectivas, se cuenta también con la matriz de consistencia (ver anexo H).

Como se mencionó, una futura investigación de estos factores tendría como marco teórico las características principales de la asociatividad vistas en el presente documento, pues no queda claro por qué, a pesar de las ventajas que podría traer la asociatividad, agricultores de banano orgánico aún no han podido asociarse, ya sea por decisión propia o factores limitantes del entorno en donde viven. En conclusión, el marco teórico descrito sobre asociatividad y competitividad, además de la descripción del contexto en el que viven las asociaciones podrían permitir la investigación empírica enfocada en agricultores de banano orgánico no asociados descrita en párrafos anteriores.

REFERENCIAS

- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York.: Basic Book Inc.
- Agroideas. (2019). *Catálogo de Mejora Tecnológica para la Competitividad Agraria: Programa AGROIDEAS*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1lwnMj-zkAgEeiEHxSs8I4T3LGsY4VMRd/view>
- Aguirre, M., Chávez, J., y García, L. (2015). *Gestión Empresarial En Tres Organizaciones Socio Empresariales De Pequeños Productores De Banano Orgánico Y De Comercio Justo Del Valle Del Chira, Provincia De Sullana, Región Piura* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6478/AGUIRRE_CHAVEZ_GARCIA_GESTION_EMPRESARIAL_TRES_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ancajima, J., Antón, E., Saldarriaga, M., y Urbina, H. (2012). *Plan estratégico de la industria de la panela en el departamento de Piura* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4591>
- Ascaño, S., Castañeda, F., Machicao, L., y Valdiviezo, S. (2017). *Planeamiento estratégico de la provincia de Rodríguez de Mendoza* (Tesis de magistratura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9847>
- Azula, J. (2015). *Alcances y limitaciones de una experiencia de asociatividad: Acciones productivas y comerciales de los pequeños agricultores algodoneiros del Valle de Pisco* (Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7309/AZULA_PASTOR_JUAN_LUIS_ALCANCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Revista Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/92651/89131>
- Barriga, P. (2009). *Funcionamiento de Cooperativas Cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1161/BARRIGA_FLORES_PAOLA_ROCIO_FUNCIONAMIENTO_COOPERATIVAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra, F. (julio, 2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: Aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27-46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Bravo, F., y Rios, J. (2018). *Estudio exploratorio de factores que motivan la asociatividad en empresas de desarrollo de videojuegos en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13722/BRAVO_RIOS_

ESTUDIO_EXPLORATORIO_DE_FACTORES_QUE_MOTIVAN_LA_ASOCIATIVIDAD_EN_EMPRESAS_DE_DESARROLLO_DE_VIDEOJUEGOS.pdf?sequence=1&isAl
lowed=y

- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio. *Documentos de investigación: Administración de empresas* (No. 4). Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016597>
- Chang, S. (marzo, 2003). Ownership Structure, Expropriation, and Performance of Group-Affiliated Companies in Korea. *The Academy of Management Journal*, 46(2).
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes empresariales y desarrollo productivo. *CEPAL - Serie Gestión Pública*, 72. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7328/1/S2010207_es.pdf
- Díaz, A. (2007). *Divergencia Regional en los niveles de la productividad sectorial del trabajo y la productividad total factorial*. *Revista Comercio Exterior*, 58(3), 187-197. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/113/2/RCE2.pdf>
- Domínguez, A., y Ulloa, M. (2016). *Innovación en las Mypes de Equipo Eléctrico y de Maquinaria y Equipo de Los Olivos a partir de la Asociatividad Empresarial: Estudio de Casos Múltiples*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8667>
- Enright, M.; Francés, A. y Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- Escobal, J., Armas, C., Fort, R., Vargas, R., Ponce, C., Amillas, C., y Gayoso, J. (2015). *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el censo agropecuario*. Recuperado de <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/51438>
- Fairlie, A. (2008a). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira: Informe final*. Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/asociaciones-de-pequenos-productores-y-exportaciones.pdf>
- Fairlie, A. (noviembre, 2008b). Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira. *Economía y Sociedad*, (69), 31–39. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiasociedad/27779550-asociaciones-de-pequenos-productores-y-exportaciones-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira.pdf>
- Fernández, G., y Narváez, M. (julio, 2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, (2), 295–308. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545891005.pdf>
- Ferraz, J., Kupfer, D., y Iooty, M. (2004). Competitividad industrial en Brasil 10 años después de la liberación. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 82, 91-119. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10943>

- FiBL, e IFOAM Organics International. (2019). The World of Organic Agriculture: Statistics & emerging trends 2019. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/109643606rad45C4C.pdf>
- Flores, K. (2009). Asociatividad de los productores y cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río Tumbes-Perú. *Revista de Ciencias Empresariales de La Universidad de San Martín de Porres*, 1(1), 37–55. Recuperado de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1594>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (junio, 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1–14.
- Gómez, L. (mayo, 2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Estudio Agrarios*, 17(47), 131–146. Recuperado de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/análisis/asociatividad_empresarial.pdf
- Grueso, M., Hernán, J., y Garay, L. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia). Recuperado de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf?sequence=5
- Humberto, D. (2001). Competitividad de las pymes agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. *Cuaderno técnico 20*. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7390/1/BVE19039675e.pdf>
- Labarca, N. (mayo, 2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158–184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Lernoud, J., Potts, J., Sampson, G., Voora, V., Willer, H., Wozniak, J., y Dang, D. (octubre, 2018). *The State of Sustainable Markets 2018*. Recuperado de <https://www.intracen.org/publication/The-State-of-Sustainable-Markets-2018-Statistics-and-Emerging-Trends/>
- Liendo, M., y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones En La Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística de La Universidad Nacional de Rosario*, 311–319. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Lozano, M. (setiembre, 2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 0(68), 175–178. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Maguiña, R. (agosto, 2004). Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industrial Data: Revista de Investigación UNMSM*, 7(1), 73-78. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6119>
- Malaver, F. (junio, 1999). La investigación en gestión empresarial. *Academia - Revista Latinoamericana de Administración* 23, 67-81. Recuperado de

<http://cladea.org/ojs244/index.php/revista/article/view/346>

- Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo : El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1452>
- Mamani Oño, I. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios. El caso de la Red Andina de Productores de Quinoa*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>
- Mañalich, I. (2004). *El sector agrícola cubano en la década de 1990: un análisis de competitividad*. Revista Agroalimentaria, 18, 35-45. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/view/1311/1257>
- Mariño, G. O. (2009). *Rol de la Dirección General de Competitividad Agraria*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/143-direccion-general-de-competitividad-agraria>
- Marrero, F. (2010). *Características, limitaciones y posibilidades de desarrollo de la producción y comercialización de productos orgánicos en el Perú* (Tesis de magistratura, Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/1640>
- Martinez, J. (2009). *Informe Sectorial Promperú febrero 2009*. Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61330F46-5BBD-461E-A9BA-4001731832FD.PDF>
- Mathews, J. C. (2014). *Asociatividad empresarial. Agenda 2014: Propuestas para mejorar la descentralización*. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2373?show=full>
- Monroy, M. (2016). *El concepto clúster, ¿expectativas creadas o realidades posibles? El caso Medellín, Colombia. Cuadernos CLACSO-CONACYT 4*. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712025540/MONROY-MERCHAN.pdf>
- Montoya, L., Montoya, I., y Castellanos, Ó. (abril, 2008). *De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 16(1), 59-70*.
- Noguera, A., Abanto, B., Del Pozo, C., y Bravo, J. (2018). *Factores Clave de Éxito para el Desarrollo de un Clúster de Palta en Chincheros, Apurímac*. (Tesis de magistratura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12708#:~:text=Producto%20de%20los%20an%C3%A1lisis%20arriba,de%20confianza%2C%20infraestructura%20hidr%C3%A1ulica%2C%20infraestructura>
- Ochoa, G. (2016). *Condiciones y perspectivas para el desarrollo del sistema sectorial de innovación del cacao en el Perú*. (Tesis de magistratura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7181>
- Oda, M., y Tello, W. (2018). *Factores Que Contribuyeron Al Éxito De La Cooperativa Central De Productores Del Valle De Jequetepeque - Cprovaje Y Propuesta De Un Modelo Asociativo Aplicable a Otras Organizaciones Del País* (Tesis de magistratura, Pontificia

- Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14260>
- Ortiz, C y Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 49-73. Recuperado de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/enlace/article/view/19117/19097>
- Porter, M. (2008a). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* (38va ed.). Recuperado de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf
- Porter, M. (enero, 2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Proinversión. (2008). *Productos Orgánicos: Perú un campo fértil para sus inversiones*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/productos-organicos.pdf>
- Pulecio, J. (junio, 2005). La estrategia Uribe de negociación del TLC. *Revista Colombia Internacional*, 61.
- Quispe, M. (2010). *La gestión del clúster de productos agrícolas orgánicos y su desarrollo mediante el e-commerce*. (Tesis de magistratura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1130>
- Ramírez, R., y Ampudia, D. (enero, 2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología Del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1), 16-32.
- Ramírez, A., y Vergara, A. (2007). *La Asociatividad como elemento de competitividad para el desarrollo de las exportaciones en las pymes agrícolas de Ñuble* (Tesis de licenciatura, Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile). Recuperado de <http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1244/1/Ramirez%20Silva%20C%20Ana%20Cecilia.pdf>
- Restrepo, G., y Londoño, J. (abril, 2003). Modelos de competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería de La Universidad de Antioquía*, (28), 7-16. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/326420>
- Rocha, A. (2016). *Análisis de los factores que limitan la mejora económica de los productores rurales organizados en el distrito de Yarabamba, provincia de Arequipa, 2015*. (Tesis de magistratura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7742>
- Rodríguez, C. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas productivas colaborar para competir*. Recuperado de <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Roldán, N. (junio, 2013). ¿Para qué queremos clusters? *THEMIS: Revista de Derecho*, 63, 311-318. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9007/9415>

- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A., y Regino, J. (enero, 2015). Asociatividad para la Competitividad en la Agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, 1167–1177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408003>
- SIEA Midagri. (2020, junio 10). Dashboard sobre evolución de las exportaciones: Exportaciones de productos orgánicos (2014-2018). Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjU4ZWQyMTQtMGJkZC00Mzg3LWFiODUtZGJkOWQ4N2Y2OWFkIiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- SIICEX. (2020, junio 02). Exportadores peruanos de partida arancelaria 0803901100. Recuperado de https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=0&pc_subsector=0&pc_region=0&txtrazonsocial=&psubpartida=0803901100&psubpartidauno=0803901100+-+TIPO+%ABCAVENDISH+VALERY%BB&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0#null
- Torres, S. (2012). *Guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira*. Piura: Swisscontact. Recuperado de <http://www.bananotecnia.com/articulos/guia-practica-para-el-manejo-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira-piura-peru/>
- Tudela, J. W. (2014). *Adopción de Tecnologías Orgánicas en Productores Cafetaleros del Perú: Identificación y caracterización*. Lima: CIES. Recuperado de http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/04/informefinal_jwt_m_cies2013_final.pdf
- Urrutia, M. (1994). Productividad y competitividad. *Revista Banco de la República*, (17). Santa Fe de Bogotá.
- Vargas, J. (2011). *Banano orgánico, producción para comercio justo, pequeños productores y la agenda del trabajo digno*. Recuperado de https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/Borrador_final_PLADES_JCV.pdf
- Vela, L., y Gonzales, J. (2016). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución*. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf>
- Weitz, M. (mayo, 2015). *Cuatro factores importantes que afectan la competitividad y su aplicación en América Latina*. ESIC Actualidad. Recuperado de <http://esic.edu/actualidad/cuatro-factores-importantes-afectan-competitividad-y-aplicacion-america-latina/>
- Wheelen, T., y Hunger, D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Education.

Anexo A: Principales estadísticas de la agricultura orgánica por continentes

Tabla A1: Principales indicadores del área destinada a la producción orgánica (2017)

Región	Área orgánica (Ha)	Participación del área total a nivel global	Crecimiento 2016-2017	Número de productores orgánicos	Ventas de productos orgánicos al por menor (millones de euros)
África	2056571	3%	+14,1%	815070	16
Asia	6116834	9%	+24,9%	1144263	9601
Europa	14558246	21%	+7,6%	397509	37341
Latinoamérica	80008888	11%	+7%	455749	810
Norteamérica	3223057	5%	+3%	19017	43012
Oceanía	35894365	51%	+31,3%	26750	1293
Mundo	69845243	100%	+20%	2858358	92073

Adaptado de FiBL e IFOAM Organics International (2019)

Anexo B: Distribución nacional de agricultores orgánicos por departamentos (2017)

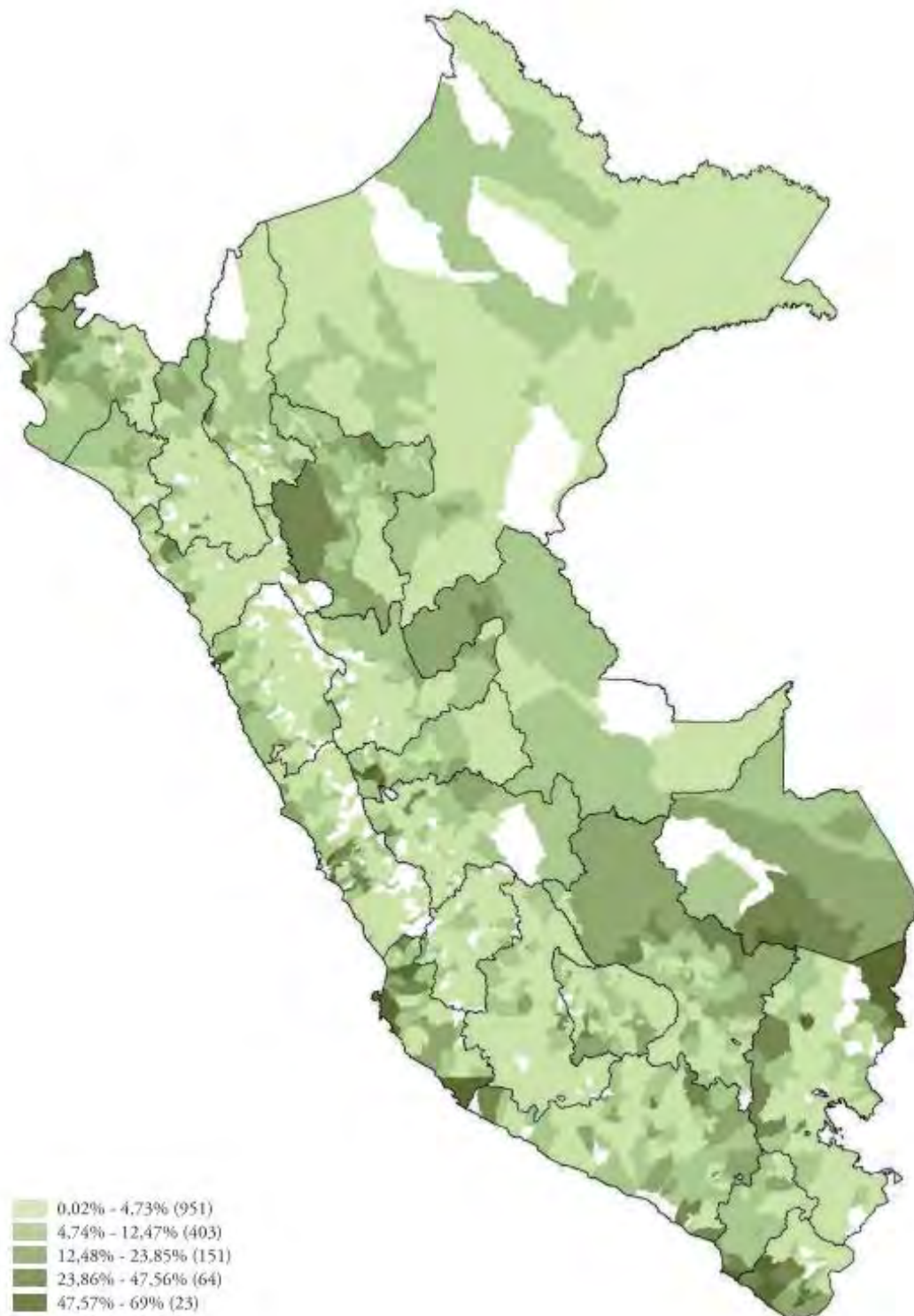
Tabla B1: Área orgánica y número de productores por departamentos (2017)

Departamento	Número de Productores	Área (ha)		Área total (ha)
		En transición	Orgánica	
Amazonas	5792	5448,27	12451,26	17899,53
Áncash	67	47,4	402,67	460,07
Apurímac	1633	1767,28	4428,62	6195,9
Arequipa	818	3143,27	1402,28	4545,55
Ayacucho	4764	9056,82	8942,67	17999,59
Cajamarca	15631	44876,91	28399,87	73276,78
Cusco	5496	4385,41	12869,28	17254,69
Huancavelica	28	113,75	0	113,75
Huánuco	1827	938,02	7397,4	8335,42
Ica	95	48,13	664,25	712,38
Junín	11116	19978,05	35946,9	55924,95
La Libertad	3134	1282,16	1171,9	2454,06
Lambayeque	1887	1615,99	2934,83	4550,82
Lima	4929	12468,42	14613,17	27081,59
Loreto	2	0	25	25
Madre de Dios	378	52864,66	169354,31	222218,97
Pasco	660	145,9	4030,75	4176,65
Piura	11274	4257,11	15422,44	19679,55
Puno	3579	3723,45	8247,3	11970,76
San Martín	13163	9641,08	26828,9	36469,98
Tumbes	212	100,62	289,28	389,9
Ucayali	1353	2981,83	3031,32	6013,15
TOTAL	87838	178884,53	358854,4	537749,04

Fuente: SIEA Midagri (2020)

Anexo C: Localización de los agricultores en organizaciones productivas

Figura C1: Localización de los agricultores en organizaciones productivas



Fuente: Fort y Vargas (2015)

Anexo D: Localización de los agricultores vinculados a empresas

Figura D1: Localización de los agricultores vinculados a empresas



Fuente: Fort y Vargas (2015)

Anexo E: Evolución de la producción nacional de productos orgánicos para la exportación (US\$ Millones FOB)

Tabla E1: Volumen de exportación de productos orgánicos en el Perú (2014-2018) (US\$ Millones FOB)

Producto	2014	2015	2016	2017	2018
Productos orgánicos (total)	330,208	344,510	359,904	412,760	400,168
Banano orgánico	119,274	145,101	152,085	148,499	166,479
Quinoa (grano) orgánica	58,518	49,396	38,781	52,362	55,030
Café orgánico	61,200	56,560	47,018	64,569	48,487
Jengibre orgánico	11,116	11,100	12,914	32,671	28,531
Cacao en granos orgánicos	42,452	34,207	56,652	48,985	28,070
Palta fresca orgánica	0,954	1,984	4,102	10,947	12,451
Chocolate orgánico	4,094	5,129	7,122	8,864	12,435
Manteca de cacao orgánica	4,478	4,205	6,524	9,647	11,614
Maca orgánica	12,252	15,648	8,894	8,667	6,967
Cacao en polvo	6,134	5,843	6,465	7,079	6,007
Mango congelado orgánico	1,054	2,563	1,964	2,994	5,003
Mango fresco orgánico	2,684	4,400	5,072	3,993	4,841
Aguaymanto orgánico	0,835	1,554	2,224	2,698	3,647
Pasta de cacao orgánica	0,917	1,040	2,309	2,938	2,290
Pulpa de maracuyá orgánica	0,430	1,054	1,247	1,047	2,003
Cúrcuma orgánica	0,066	0,347	1,063	2,787	1,502
Castañas orgánicas	2,970	3,315	3,528	0,914	1,402
Sacha inchi orgánico	0,704	0,769	0,928	1,590	1,374
Uvas frescas orgánicas	0,077	0,281	0,868	0,999	1,200
Limón Tahití	-	-	0,098	0,500	0,514
Palta congelada orgánica	-	0,016	0,045	0,009	0,323

Fuente: SIEA Midagri (2020)

Anexo F: Evolución de la producción nacional de productos orgánicos para la exportación (Volumen en TM)

Tabla F1: Volumen de exportación de productos orgánicos en el Perú (2014-2018) (Volumen en TM)

Producto	2014	2015	2016	2017	2018
Productos orgánicos (total)	206103	241585	264434	290887	310111
Banano orgánico	159488	191342	202121	202708	231122
Quinoa (grano) orgánica	9 962	12843	14227	19390	20140
Café orgánico	13424	14609	12447	19061	15635
Jengibre orgánico	4 308	4858	7164	14898	13761
Cacao en granos orgánicos	11756	9338	15997	18289	9242
Mango fresco orgánico	2 122	2648	3770	3316	4510
Palta fresca orgánica	513	876	1527	3040	3934
Mango congelado orgánico	554	848	754	1645	2645
Chocolate orgánico	553	666	981	1224	1813
Maca orgánica	1 027	851	1381	2010	1756
Manteca de cacao orgánica	572	508	835	1285	1523
Cacao en polvo	1 000	991	1203	1379	1199
Cúrcuma orgánica	34	113	390	756	670
Pulpa de maracuyá orgánica	118	305	299	303	567
Limón Tahití	-	-	60	273	360
Pasta de cacao orgánica	137	152	361	472	342
Aguaymanto orgánico	63	123	203	232	320
Uvas frescas orgánicas	97	82	196	418	262
Castañas orgánicas	325	375	446	57	143
Sacha inchi orgánico	52	55	59	127	96
Palta congelada orgánica	-	5	14	4	72

Fuente: SIEA Midagri (2020)

Anexo G: Principales organizaciones exportadoras de banano orgánico

Tabla G1: Las 25 principales organizaciones exportadoras de banano orgánico (2018)

RUC	Empresa	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD
20530042708	Agronegocios Los Ángeles S.A.C.	13.128.280,80	8.603.305,29
20484062031	Cooperativa Agraria APPBOSA	11.067.178,40	7.741.661,90
20526173326	Banatica S.A.C.	7.296.997,36	5.087.514,18
20600058186	Capebosan - Jibito	6.862.000,40	4.953.677,40
20524637007	Andean Natural Products Export Import S.A.C.	7.226.976,00	4.779.840,00
20525545866	cooperativa agraria APBOSMAM	6.737.870,64	4.723.632,81
20484162418	Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo	5.415.012,24	3.721.951,40
20601438586	Sociedad Exportadora Verfrut S.A.C.	5.857.768,80	3.692.532,00
20451789784	Musterion Inca del Perú S.A.C.	5.427.449,20	3.410.416,91
20600051645	Orgánicos Río Verde S.A.C.	5.128.830,60	3.315.866,88
20395379233	Pronatur S.A.C	4.288.690,40	3.194.285,55
20601710456	Cooperativa Agraria de Productores Peruanos Orgánicos	4.047.045,00	2.735.309,80
20517952533	Agrícola San José S.A.	3.303.115,20	2.663.796,00
20548245134	Greenway S.A.	3.744.096,00	2.466.816,00
20484002488	Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira	3.528.152,80	2.244.040,00
20525927980	Asociación de Agricultores Orgánicos el Tallan-Agrotallan	3.269.552,60	2.241.946,10
20525288871	Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico	3.117.286,05	2.149.177,83
20525804632	Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos Huangalá	2.918.855,16	2.007.879,90
20526179367	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Orgánicos San Rafael	2.760.187,60	1.980.354,00
20492951201	Agro Pacha S.A.	2.572.443,92	1.909.110,58
20600061691	Cooperativa Agraria Alto Grande Santa Sofia - COOPAG	2.420.529,76	1.692.771,00
20602971148	Asociación de pequeños productores de Frutos Orgánicos del Norte del Perú - APPFONORPE	2.509.850,40	1.675.632,00
20525795897	Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos Huayquiquirá -COOPABOH	2.338.871,08	1.584.642,70
20484328162	Cooperativa Agraria de Productores Orgánicos AMPBAO	2.396.653,60	1.576.440,00
20529792264	Oriundo Agro S.A.C.	2.159.385,60	1.457.913,60

Fuente: Siicex (2020)

Anexo H: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Teorías y enfoques principales	Enfoque, alcance y estrategia general
Desconocimiento de factores que permiten la asociatividad en la actualidad	Determinar los factores que permiten que los productores de banano orgánico busquen asociarse	La asociatividad se busca para la obtención de beneficios sociales para la comunidad	Factores de competitividad en Chang (2003) y Determinantes de la asociatividad para el comercio justo en Maldonado (2012)	Cualitativo, Exploratorio/Descriptivo, Estudio de caso
Objetivos específicos	Hipótesis secundaria	Variables y/o indicadores		Técnicas de recolección
Conocer las características principales de los productores de banano orgánico	Agricultor promedio de acuerdo con Fairlie (2008) y Maldonado (2012)	Extensión de tierras, producción mensual, acceso a capacitaciones, acceso a servicios básicos, apoyo estatal		Entrevistas a profundidad
Conocer la forma en la que se asociaron los productores de Cepibo	Asociación a causa del descontento con el Estado y empresas exportadoras	Descontento con el Estado, experiencias con empresas exportadoras, beneficios obtenidos, contratos con empresas exportadoras, capacitaciones estatales		Grupos focales
Conocer los limitantes que poseen otros productores para asociarse	Desconfianza de las asociaciones y localización geográfica remota	Acceso a servicios básicos, servicios financieros, apoyo estatal, conocimientos sobre certificación		Entrevistas a profundidad